LA GENTE NON SA COME DIRLO, LUI SÌ

Essere Steve Jobs

CARMINE GALLO

Sperling & Kupfer

VISIT…

CARMINE GALLO
ESSERE
STEVE JOBS
Traduzione di Paolo Lucca
Sperling & Kupfer

The Presentation Secrets of Steve Jobs
Copyright © 2010 by Carmine Gallo
All rights reserved
© 2010 Sperling & Kupfer Editori S.p.A.
Questo ebook contiene materiale protetto da copyright e non può essere copiato, riprodotto, trasferito, distribuito, noleggiato, licenziato o trasmesso in pubblico, o utilizzato in alcun altro modo ad eccezione di quanto è stato specificamente autorizzato dall'editore, ai termini e alle condizioni alle quali è stato acquistato o da quanto esplicitamente previsto dalla legge applicabile. Qualsiasi distribuzione o fruizione non autorizzata di questo testo così come l'alterazione delle informazioni elettroniche sul regime dei diritti costituisce una violazione dei diritti dell'editore e dell'autore e sarà sanzionata civilmente e penalmente secondo quanto previsto dalla Legge 633/1941 e successive modifiche.
Questo ebook non potrà in alcun modo essere oggetto di scambio, commercio, prestito, rivendita, acquisto rateale o altrimenti diffuso senza il preventivo consenso scritto dell'editore. In caso di consenso, tale ebook non potrà avere alcuna forma diversa da quella in cui l'opera è stata pubblicata e le condizioni incluse alla presente dovranno essere imposte anche al fruitore successivo.
Ebook ISBN 9788873393870
www.sperling.it
www.facebook.com/sperling.kupfer
Questo libro non è in alcun modo autorizzato, preparato, approvato o legittimato da Steve Jobs; e non è stato avallato o legittimato da nessuna delle sue organizzazioni, passate o presenti.

A mio padre, Franco,
un uomo follemente eccezionale
che ha vissuto una vita straordinaria

Ringraziamenti

Questo libro è frutto di un lavoro di squadra. Il suo contenuto ha preso forma con l'aiuto di famigliari, colleghi e del fantastico staff della McGraw-Hill. Mille grazie al mio editor, John Aherne, per il suo entusiasmo e i suoi consigli, e a Kenya Henderson, per aver fatto in modo che tutto questo potesse accadere! I grafici, gli addetti al marketing e alle pubbliche relazioni della McGraw-Hill sono tra i migliori nel settore editoriale e sono onorato che condividano la mia passione per l'argomento di questo volume.

Mia moglie Vanessa, che si occupa della direzione della nostra società, la Gallo Communications Group, ha lavorato instancabilmente alla stesura del manoscritto. Come sia riuscita a trovare il tempo, tra l'azienda e i nostri due bambini, è un mistero.

Molte grazie a Nick Leiber, il mio editor a BusinessWeek.com, che riesce sempre a migliorare i miei editoriali. Come sempre, ringrazio l'ottimo Ed Knappman, mio agente alla New England Publishing Associates, sempre pronto a incoraggiarmi e a offrirmi consigli preziosi.

Meritano un ringraziamento anche i miei genitori, Franco e Giuseppina, per il loro costante appoggio. Grazie a Tino, Donna, Francesco, Nick, Patty, Ken e a molti altri amici intimi e famigliari, che ho trascurato per scrivere questo libro. Ora sono tornato!

Alle mie bambine, Josephine e Lela. Siete l'ispirazione del vostro papà. La pazienza che avete dimostrato durante la mia assenza sarà ricompensata con una fantastica gita al luna park!

Prologo
Come essere follemente eccezionali di fronte a un pubblico

Una persona può avere l'idea più sensazionale al mondo, la più nuova e originale, ma se non riesce a convincere abbastanza gente, tutto questo non ha alcuna importanza.

GREGORY BERNS

Steve Jobs è il comunicatore più affascinante del mondo, nessuno gli somiglia. Ogni sua presentazione libera una scarica di dopamina nel cervello del pubblico e c'è gente che fa di tutto, anche trascorrere una nottata al freddo, pur di assicurarsi il posto migliore a uno dei suoi interventi. Quando Apple comunicò che Jobs non avrebbe tenuto il suo tradizionale discorso d'apertura al Macworld Expo nel 2009 (aggiungendo anche che l'azienda non avrebbe più partecipato a quella manifestazione annuale organizzata dalla IDG World Expo di Boston), alcuni fan minacciarono proteste.

Fu il vicepresidente di Apple, Phil Schiller, a sostituirlo. Fu molto accurato e fece ricorso a numerose tecniche di Jobs. Tuttavia, l'assenza del CEO si avvertì: «Sta tramontando il sole sulla prima generazione di quei ragazzi ribelli, maghi del computer, che hanno inventato il PC, commercializzato Internet e trasformato le proprie aziende in fucine d'idee», scrisse il giornalista Jon Fortt.[1]

Un discorso di Steve Jobs è un'esperienza straordinaria: i fan, gli investitori e i clienti sperano di vederlo sempre durante gli eventi Apple, ma le occasioni per ammirare un maestro dall'esperienza trentennale, già piuttosto scarse, potrebbero diventare nel futuro più rare anche se Jobs, che è stato sottoposto a un trapianto di fegato perfettamente riuscito, è ora tornato al lavoro. Questo libro cerca di cogliere il meglio delle sue presentazioni e svela per la prima volta quali sono esattamente le tecniche che impiega per entusiasmare il pubblico. In breve tempo, riuscirai ad acquisire le sue competenze e adottare le sue tecniche per conquistare la tua platea, dandole una dose di emozione di cui, poi, avrà per sempre bisogno.

Guardati uno dei suoi keynote speech del Macworld – *Stevenotes*, come li chiamano gli affezionati – e inizierai a ripensare da cima a fondo la struttura delle tue presentazioni: quello che dici, come lo dici e quello che il tuo pubblico vede. Ho scritto per BusinessWeek.com su Steve Jobs e le sue doti comunicative un articolo che è diventato famoso in tutto il mondo (anche Daniel Lyons, il «falso Steve Jobs», l'ha citato) ed è piaciuto sia ai possessori di Mac sia agli utenti di PC che volevano migliorare le tecniche per vendere se stessi e le proprie idee. Una minima parte di questi lettori aveva visto Jobs di persona, altri avevano guardato i suoi video online, mentre la vasta maggioranza non aveva mai assistito a un suo discorso. Ciò che hanno imparato ha costretto molti di loro a ripensare tutto da zero.

Ti consiglio di utilizzare YouTube come complemento alle tecniche esposte nelle pagine seguenti: mentre sto scrivendo, esistono più di 35.000 video di Steve Jobs, un numero decisamente superiore a quello di altri CEO di primo piano, tra cui Richard Branson di Virgin (1.000 video), Steve Ballmer di Microsoft (940) e l'ex presidente di General Electric Jack Welch (175). In questo caso YouTube offre la rara opportunità di osservare una persona in azione e acquisire le tecniche specifiche che le hanno consentito di avere successo.

Imparerai che Jobs è un imbonitore irresistibile, che trasmette le proprie idee con uno stile capace di trasformare i potenziali clienti in acquirenti e i clienti in adepti. Possiede carisma, cioè – per usare le parole del sociologo tedesco Max Weber – è «una persona [che] viene considerata come dotata di forze e proprietà soprannaturali o sovrumane o almeno eccezionali in modo specifico».[2] Per i suoi più fedeli seguaci Jobs è diventato

un essere divino. Tuttavia Weber si sbagliava su una cosa: credeva che il carisma non fosse «accessibile alle persone comuni». Ma quando avrai imparato come Jobs crea e propone al pubblico i suoi famosi discorsi, capirai che questi eccezionali poteri sono accessibili a tutti. Adottando anche solo alcune di queste tecniche, vedrai che le tue presentazioni spiccheranno tra le altre: al tuo confronto concorrenti e colleghi sembreranno dei dilettanti.

«Le presentazioni sono diventate uno strumento fondamentale di comunicazione aziendale», scrive in *Slide:ology* Nancy Duarte, guru nel *presentation design*. «È la loro qualità che consente di fondare aziende, lanciare prodotti sul mercato e salvare sistemi climatici. Allo stesso modo idee, imprese e perfino carriere possono naufragare a causa di tecniche comunicative inefficaci. Di tutte le presentazioni tenute quotidianamente, soltanto una minima percentuale è condotta in modo corretto.»[3]

Nancy Duarte ha trasformato le slide di Al Gore nel pluripremiato documentario *Una scomoda verità*. Al pari di Gore – che siede nel consiglio di amministrazione Apple – anche Steve Jobs usa le presentazioni come esperienze capaci di trasformare gli spettatori. Entrambi stanno rivoluzionando le modalità di comunicazione aziendale e hanno qualcosa da insegnarci, ma mentre Gore si serve di un'unica presentazione, che ripropone migliaia di volte, Jobs tiene discorsi sensazionali fin dal lancio del Macintosh, nel 1984. In effetti, quella presentazione, di cui tratterò nelle prossime pagine, rimane ancora uno degli eventi più teatrali della storia aziendale americana e resta una delle più straordinarie dei nostri tempi. Tuttavia, i discorsi di Jobs al Macworld Expo del 2007 e del 2008 sono stati in assoluto i migliori. Tutto ciò che aveva imparato sulla capacità di entrare in contatto con il pubblico è confluito nella creazione di momenti davvero memorabili.

La cattiva notizia: le tue presentazioni saranno messe a confronto con le sue. Jobs ha trasformato la classica, noiosa e pedante proiezione di diapositive in un evento che prevede eroi, cattivi, comprimari e splendidi arredi scenici. Chi partecipa per la prima volta a una sua presentazione la descrive come un'esperienza fantastica. In un articolo comparso sul *Los Angeles Times* riguardo al congedo per malattia di Jobs, Michael Hiltzik ha scritto: «Nessun CEO americano è identificato tanto profondamente con il successo della sua azienda... Jobs è al contempo il visionario di Apple e un imbonitore da luna park. Se volete un assaggio del secondo, guardatevi il video della presentazione del primo iPod nell'ottobre 2001: è sorprendente come Jobs padroneggi l'aspetto teatrale. Mentre di recente rivedevo l'evento su YouTube, stavo sulle spine, anche se conoscevo già il finale della storia».[4] Jobs è il Tiger Woods degli affari e alza lo standard per tutti gli altri.

E ora la buona notizia: potrai individuare e impiegare ciascuna delle tecniche di Jobs per stregare il tuo pubblico. Sfruttare le sue qualità ti aiuterà a creare presentazioni straordinarie e ti fornirà gli strumenti per trasmettere le tue idee in modo molto più convincente di quanto tu abbia mai immaginato.

Considera questo libro come un percorso a tappe verso la presentazione per diventare un oratore di successo, come se Jobs stesso ti suggerisse che cosa dire e che cosa fare al momento. Che tu sia un CEO impegnato nel lancio di un nuovo prodotto, un imprenditore che debba illustrare un progetto agli investitori, un addetto vendite che stia siglando un accordo o un insegnante che voglia conquistare i propri alunni, Jobs ha qualcosa da insegnarti. La maggior parte dei professionisti fa presentazioni per trasmettere informazioni. Non Jobs. I suoi discorsi sono pensati per creare un'esperienza – un «campo di distorsione del reale» – che impressioni il pubblico, lo interessi e comunichi un entusiasmo smisurato.

Iniziare bene

Fin dalla prima mossa, l'efficacia dipende dalla tua capacità di raggiungere gli altri con la parola

orale e scritta.[5]

PETER DRUCKER

Alcuni dei termini usati per descrivere Steve Jobs sono «seducente», «magnetico», «affascinante» e «carismatico». Altri, in genere riferiti alla sua capacità di relazione, sono meno lusinghieri. Jobs è un uomo complicato che crea prodotti eccezionali, instaura solidi legami di fedeltà, ma sa anche spaventare a morte la gente. È un perfezionista fanatico e un visionario, due qualità che creano una miscela esplosiva quando le cose non vanno nel modo che lui si aspetta. Questo libro non intende occuparsi di tutto quello che riguarda Steve Jobs: non è una sua biografia e nemmeno una storia di Apple, non parla di Jobs come dirigente, ma come comunicatore. E anche se ti sarà d'aiuto nel dare vita a presentazioni molto più efficaci, esso lascia l'arte della loro progettazione visuale ad autori più qualificati che si occupano di graphic design (per avere più informazioni, consigli e video delle presentazioni citate nel corso del libro, visita il sito www.carminegallo.com). Questo volume ti offre un'analisi dettagliata del modo in cui Jobs formula e racconta la storia del marchio Apple. Imparerai come riesce a:

Modellare messaggi.

Presentare idee.

Generare entusiasmo attorno a un prodotto o a una sua caratteristica.

Trasmettere un'esperienza memorabile.

Trasformare i clienti in adepti del marchio.

Queste tecniche ti aiuteranno a progettare presentazioni «follemente» eccezionali. Sono nozioni semplici da apprendere, ma saperle applicare spetta soltanto a te. Riuscire a parlare come Steve Jobs richiede uno sforzo, ma i benefici per la tua carriera, impresa o realizzazione personale saranno impagabili.

PERCHÉ NON IO?

Quando ho partecipato al programma televisivo *The Big Idea with Donny Deutsch* sono rimasto colpito dall'energia contagiosa del conduttore. Deutsch ha dato agli ascoltatori questo consiglio: «Quando vedi qualcuno che ha trasformato la propria passione in fonte di guadagno, prova a chiederti: 'Perché non io?'»[6] Ti invito a fare lo stesso. Quando nelle prossime pagine leggerai di Steve Jobs, prova a chiederti: Perché non io? Perché non dovrei saper entusiasmare i miei ascoltatori come lui? La risposta? «Puoi farcela.» Come avrai modo di apprendere, Jobs non è un comunicatore nato: ha lavorato per diventarlo. Malgrado la sua naturale predisposizione per il palcoscenico, ha sviluppato e migliorato il suo stile nel corso degli anni. Jobs è costantemente concentrato sul perfezionamento e lavora sodo su ogni singola slide, ogni dimostrazione e ogni minimo dettaglio. Tutte le sue presentazioni raccontano una storia e ogni diapositiva ne rappresenta una scena. Jobs è un uomo di spettacolo e come tutti i grandi attori continua a provare finché tutto fila alla perfezione. «Siate un modello di qualità», ha detto una volta. «Certa gente non è abituata a un ambiente in cui si pretende l'eccellenza.»[7] Non esistono scorciatoie per raggiungere l'eccellenza: riuscire a proporre una presentazione come fa Jobs richiede esercizio e organizzazione, ma se ti stai impegnando a raggiungere il massimo, non esiste miglior maestro del mattatore di Apple (*vedi* figura 1).

RAPPRESENTAZIONE IN TRE ATTI

Questo libro è strutturato secondo la tecnica cara a Jobs, come una pièce in tre atti. Un discorso di Steve Jobs assomiglia moltissimo a un dramma teatrale, una messa in

scena allestita con cura, provata e riprovata che informa, intrattiene e coinvolge. Quando Jobs presentò l'iPod video il 12 ottobre 2005, scelse come palcoscenico il California Theatre di San José. Steve divise l'evento in tre atti, «come ogni racconto tradizionale»: nel primo presentò il nuovo iMac G5 con webcam integrata; nel secondo presentò la quinta generazione di iPod, che per la prima volta erano in grado di riprodurre contenuti video; nel terzo parlò di iTunes 6, dando la notizia che l'ABC avrebbe prodotto programmi televisivi per iTunes e il nuovo iPod video. Come gran finale, fece salire sul palco la leggenda del jazz Wynton Marsalis.
Nel rispetto della metafora di Jobs anche questo libro è diviso in tre atti:

Atto primo - Creare la storia. I sette capitoli – o scene – contenuti in questa sezione ti forniranno strumenti pratici per creare un racconto entusiasmante attorno al tuo marchio. Una storia efficace ti darà fiducia in te stesso e ti garantirà le capacità necessarie per conquistare il pubblico.

Atto secondo - Trasmettere l'esperienza. Da queste sei scene trarrai alcuni consigli pratici per trasformare le tue presentazioni in esperienze visivamente affascinanti e «indispensabili».

Atto terzo - Perfezionarsi e provare. Nelle ultime cinque scene troverai consigli sul linguaggio del corpo, la comunicazione verbale e la capacità di rendere naturale e colloquiale una presentazione «preparata a tavolino». Parleremo anche della scelta del guardaroba: imparerai perché un dolcevita, un paio di jeans e scarpe da tennis possano andar bene per Jobs, mentre a te potrebbero stroncare la carriera.

Figura 1. Il mattatore di Apple trasforma le presentazioni in esperienze teatrali.(*Foto di Justin Sullivan/Getty Images*)
Tra un atto e l'altro ho inserito dei brevi intervalli che contengono ulteriori suggerimenti per migliorare le tue performance sul palco.

CHE COSA VENDI VERAMENTE?

Jobs è «un maestro nel prendere qualcosa che potrebbe essere considerato noioso – un pezzo di hardware elettronico – e circondarlo di una storia che lo rende irresistibilmente avvincente», scrive Alan Deutschman ne *I su e giù di Steve Jobs*.[8] I leader in possesso di questa qualità che ho avuto il piacere di incontrare si contano sulle dita di una mano. John Chambers, CEO di Cisco, è uno di loro. Chambers non

vende router e switch che costituiscono la spina dorsale di Internet, ma rapporti umani che cambiano il modo in cui viviamo, lavoriamo, ci divertiamo e impariamo.
I comunicatori che maggiormente sanno ispirare le persone condividono questa abilità: sanno creare un'esperienza significativa attorno ai prodotti, che siano destinati a pochi o pensati per un uso quotidiano. Howard Schultz, CEO di Starbucks, non vende caffè, ma un «terzo luogo» tra casa e posto di lavoro. Suze Orman, guru della finanza, non vende fondi comuni d'investimento, ma il sogno della libertà economica. Allo stesso modo Jobs non vende computer, ma strumenti per liberare il potenziale umano. Leggendo questo libro poniti la domanda: «Che cosa vendo veramente?» Ricorda, non sono i tuoi prodotti a entusiasmare la gente. Fammi vedere come potrebbero cambiarmi la vita e mi conquisterai; fallo in un modo che mi diverta e farai di me un vero e proprio adepto.
Scoprirai anche che Steve Jobs è spinto da uno zelo messianico a cambiare il mondo, a lasciare «un segno nell'universo». Perché queste tecniche funzionino, dovrai nutrire un profondo senso della missione. Se ti appassioni a ciò che fai, avrai l'80% di possibilità in più di sviluppare lo stesso magnetismo di Jobs. A ventun anni, quando fondò la Apple con Steve Wozniak, Jobs s'innamorò dell'idea che il personal computer avrebbe potuto trasformare la società, l'istruzione e l'intrattenimento. La sua passione era contagiosa, colpiva chiunque gli fosse vicino ed è la stessa che trasmette in ogni sua presentazione. Tutti noi abbiamo una passione che ci guida, e questo libro vuole aiutarti a trasformare la tua in una storia così seducente da convincere la gente ad aiutarti a realizzare la tua visione. Può anche darsi che le tue idee o prodotti – computer, automobili, servizi finanziari o ambientali – possano migliorare enormemente la vita dei tuoi clienti, ma anche il prodotto più straordinario sarebbe inutile senza un valido promotore del marchio. Se non riesci a conquistare la gente, il tuo prodotto non avrà nessuna possibilità di successo. Il tuo pubblico non si incuriosirà, non capirà, non sarà interessato. La gente non dedica la propria attenzione alle cose noiose, perciò non permettere che le tue idee muoiano perché non sai attrarre chi ti ascolta. Ricorri alle tecniche di Jobs per raggiungere il cuore e la mente di tutti coloro che speri di poter influenzare.
E adesso, come dice lui, all'inizio delle sue presentazioni: «Avanti, cominciamo».

Atto primo
Creare la storia

Creare la storia, stendere la trama, è il primo passo per trasmettere le tue idee con energia, persuasione e carisma. Riuscire a farlo è il discrimine tra i comunicatori mediocri e quelli straordinari. La maggior parte delle persone non riflette sulla propria storia. I comunicatori efficaci, invece, la pianificano nel miglior modo possibile, progettano messaggi e slogan coinvolgenti, fanno in modo che sia semplice da seguire e inseriscono un nemico comune attorno al quale costruire la rappresentazione. Queste sette scene dell'Atto primo saranno d'aiuto per gettare le basi del successo di una presentazione. Ciascuna sarà seguita da un breve sommario con lezioni specifiche e concrete che potrai applicare subito. Diamo un'occhiata alle scene:

Scena prima - Progetta in analogico. In questo capitolo imparerai che i relatori veramente eccezionali come Steve Jobs visualizzano, pianificano e modellano concretamente le loro idee prima di aprire il software di presentazione.

Scena seconda - Rispondi alla domanda più importante. Chi ti ascolta si chiede una sola cosa: Perché dovrebbe interessarmi? Trascura questa domanda e il tuo pubblico t'ignorerà.

Scena terza - Condividi la tua passione. Steve Jobs ha un patrimonio di più di 100 milioni di dollari da quando aveva venticinque anni, ma non è quello che gli interessa. Capire perché ti aiuterà a scoprire il segreto del suo straordinario carisma.

Scena quarta - Crea headline in stile Twitter. Questo social network ha cambiato il modo in cui comunichiamo. Comporre slogan restando entro le 140 battute contribuirà a veicolare le tue idee in modo più persuasivo.

Scena quinta - Traccia un percorso. Steve Jobs rende la sua esposizione più facile da seguire con uno dei più efficaci principi di persuasione: la regola del tre.

Scena sesta - Porta in scena un antagonista. Ogni grande presentazione di Steve Jobs mette in scena un nemico comune contro cui il pubblico possa schierarsi. Introdotto il cattivo, il palco è pronto per la scena successiva.

Scena settima - Svela l'eroe vittorioso. Ogni straordinaria presentazione di Steve Jobs prevede un eroe che conquisti il pubblico. L'eroe permette di progredire rispetto al passato, rompe lo status quo e motiva le persone ad accogliere l'innovazione.

Scena prima
Progetta in analogico

Il marketing è proprio come il teatro. È come mettere in scena uno spettacolo.

JOHN SCULLEY

Steve Jobs si è fatto una reputazione nel mondo digitale, ma crea le proprie storie servendosi di carta e penna, secondo le vecchie tradizioni. Le sue presentazioni sono eventi pensati per stimolare pubblicità, passaparola, ammirazione e contengono tutti gli elementi caratteristici delle grandi rappresentazioni: conflitto, soluzione del medesimo, cattivi ed eroi. Proprio come tutti i grandi registi, Jobs delinea lo storyboard della sua storia prima di prendere in mano la «telecamera» (cioè prima di aprire il software per le presentazioni). Il suo è un marketing teatrale che non ha eguali.

Jobs s'interessa in prima persona di tutta la presentazione: il testo delle didascalie, la progettazione delle slide, il perfezionamento delle dimostrazioni; si assicura che le luci siano perfette, non dà niente per scontato; fa quello che molti dei migliori professionisti del settore raccomandano: «Durante le prime fasi, fare le cose con carta e penna e buttare giù concretamente uno schizzo delle idee ancora allo stadio grezzo sembra favorire una maggiore chiarezza e condurre a risultati migliori e più creativi quando infine si arriva a rappresentare le nostre idee in modo digitale», scrive Garr Reynolds in *Presentation Zen*.[9]

Gli esperti di presentation design, inclusi quelli che si occupano delle presentazioni Apple, consigliano ai relatori di dedicare la maggior parte del tempo a pensare, buttare giù schizzi e scrivere il copione. Secondo Nancy Duarte, un relatore dovrebbe dedicare fino a novanta ore per creare una presentazione di un'ora che prevede trenta slide. Tuttavia, sostiene, soltanto un terzo di questo tempo dovrebbe essere impiegato nella realizzazione delle slide.[10] Le prime ventisette ore dovrebbero essere dedicate a fare ricerche sull'argomento, raccogliere spunti dagli esperti, organizzare le idee, collaborare con i colleghi e abbozzare la struttura della storia.

GLI ELENCHI A PUNTI UCCIDONO

Pensa a quello che succede quando si apre PowerPoint: compare una slide completamente vuota con due caselle di testo dove inserire delle parole, una per il titolo, l'altra per il sottotitolo. Questo è un primo problema: ci sono pochissime parole nelle presentazioni di Steve Jobs. Ora prova a pensare alla seconda voce che compare nel menù Formato: elenchi puntati e numerati. E questo ci porta al secondo problema: in una presentazione di Steve Jobs non ci sono liste. È il software stesso che ti obbliga a creare un modello che incarna l'esatto contrario di ciò che ti serve per parlare come Steve! In effetti, come avrai modo di imparare nelle prossime scene, testi ed elenchi puntati sono il metodo meno efficace per trasmettere informazioni che dovrebbero essere ricordate o provocare una reazione. Quindi, tieniti gli elenchi per la lista della spesa.

Una presentazione visivamente coinvolgente saprà certamente entusiasmare il tuo pubblico, ma di sicuro richiede un po' di lavoro da parte tua, soprattutto in fase di progettazione. Come coach nel campo delle comunicazioni, lavoro con CEO e altri alti dirigenti sulle loro capacità comunicative attraverso i media, nelle presentazioni e nelle occasioni pubbliche. Uno dei miei clienti, un imprenditore di start-up, ha passato sessanta giorni di fila a Bentonville, in Arkansas, per riuscire ad avere un appuntamento con Wal-Mart. La sua proposta ha incuriosito i dirigenti della società, che hanno acconsentito a un beta test, una prova dimostrativa, chiedendogli di fornire una presentazione del progetto a un gruppo d'inserzionisti e alti dirigenti. Ho incontrato il mio cliente diverse volte nella Silicon Valley, negli uffici della società che aveva investito

nella sua azienda. Il primo giorno abbiamo solo abbozzato la storia; niente computer né PowerPoint, soltanto carta e penna (nel nostro caso una lavagna). Poi abbiamo trasformato i nostri schizzi in idee per le diapositive. Avevamo bisogno soltanto di cinque slide per una presentazione di quindici minuti, e realizzarle ci ha richiesto molto meno tempo di quello che avevamo impiegato per mettere a punto la storia. Una volta scritto il copione, progettare le diapositive è stato facile. Ricordati: sarà la storia, non le slide, a catturare l'immaginazione del tuo pubblico.

Il test del tovagliolino

Un'immagine è il metodo più efficace per comunicare un'idea. Invece di accendere il computer, prendi un tovagliolino di carta. Alcune delle idee aziendali di maggior successo sono state abbozzate proprio lì. Si potrebbe addirittura sostenere che per il mondo degli affari i tovagliolini di carta abbiano avuto un'importanza maggiore di PowerPoint. Pensavo che fossero soltanto racconti nati dall'immaginazione dei giornalisti, finché non ho conosciuto Richard Tait, creatore di Cranium. Mentre lavoravo con lui in previsione di un'intervista alla CNBC, mi ha raccontato che durante un volo da New York a Seattle ha preso un tovagliolino e ha abbozzato l'idea di un gioco da tavolo che avrebbe dato a tutti la possibilità di distinguersi almeno in una categoria. Cranium è diventato un successo e in seguito è stato acquisito da Hasbro. L'idea originale era così semplice da poter essere scritta su un tovagliolino di quelli distribuiti in aereo.

Un'altra famosa storia aziendale in cui entrano i tovagliolini di carta riguarda la Southwest Airlines. Herb Kelleher, all'epoca avvocato, incontrò un cliente, Rollin King, al St. Anthony's Club di San Antonio. King era il proprietario di una piccola compagnia charter e desiderava avviare una low-cost per pendolari che evitasse gli aeroporti principali e servisse invece Dallas, Houston e San Antonio. King disegnò tre cerchi, ci scrisse dentro i nomi delle città e li collegò: un'immagine straordinariamente semplice. Kelleher capì al volo: firmò un contratto come consulente legale (in seguito sarebbe diventato CEO) e i due nel 1967 fondarono la Southwest Airlines. King e Kelleher reinventarono il trasporto aereo negli Stati Uniti e modellarono una cultura aziendale che portò la Southwest a guadagnarsi un posto tra le compagnie più apprezzate al mondo. Mai sottovalutare la forza di un'idea così semplice da poter stare su un tovagliolino di carta!

LA STORIA ALLA RIBALTA

Nel suo libro *Non bastano 4 parole per fare una presentazione*, Cliff Atkinson sostiene: «La cosa più importante che puoi fare per migliorare radicalmente le tue presentazioni è avere una storia da raccontare prima di metterti al lavoro sul tuo documento in PowerPoint».[11] Per creare una presentazione l'autore propone un approccio tripartito:

Scrittura → Bozze → Realizzazione

Atkinson sostiene che soltanto dopo aver scritto il copione delle scene ci si debba fare un'idea di come saranno le slide. «Per scrivere una sceneggiatura devi lasciare da parte le questioni grafiche in PowerPoint come carattere, colori, sfondi ed effetti di transizione. Iniziando con la stesura del copione incrementi le tue capacità di visualizzazione, perché la scrittura definisce i tuoi scopi. Un copione libera la forza nascosta di PowerPoint quale strumento visivo per raccontare storie che potrebbero sorprendere e divertire te e il tuo pubblico.»[12] Quando avrai in mano una sceneggiatura completa, allora sarai pronto ad abbozzare la presentazione e a «creare» l'esperienza. Ma prima di tutto deve esserci la sceneggiatura.

LE NOVE CARATTERISTICHE DI UNA PRESENTAZIONE STRAORDINARIA

Tutti i copioni delle presentazioni convincenti hanno nove caratteristiche in comune. Fa' in modo che anche la tua le annoveri, prima ancora di avviare il software. Tratterò in dettaglio alcuni di questi concetti in seguito; per ora tienili a mente mentre ancora stai sviluppando le tue idee.

Slogan

Qual è la grande idea che vuoi comunicare al tuo pubblico? Dovrebbe essere breve (meno di 140 battute), facile da ricordare e scritta nell'ordine soggetto-verbo-complemento oggetto. Quando Steve Jobs presentò l'iPhone esclamò: «Oggi Apple

reinventa il telefono!»[13] Questo è uno slogan! Gli slogan catturano l'attenzione e danno alle persone un motivo per ascoltarti. Ecco alcuni esempi tratti dai più famosi quotidiani americani.

«Il piccolo MacBook è un grande in funzioni.»

«Apple sguinzaglia il suo Leopard.»

«Apple restringe l'iPod.»

Dichiarazione di entusiasmo

Aristotele, il padre dell'oratoria, credeva che i retori di successo dovessero avere pathos, passione per l'argomento trattato. Sono molto rari i relatori in grado di manifestare entusiasmo per quello che dicono. Steve Jobs trasuda un entusiasmo quasi da capogiro ogni volta che fa una presentazione. Ex dipendenti e perfino qualche giornalista hanno dichiarato di trovare la sua energia e la sua passione del tutto ipnotiche. Dedica anche tu qualche minuto alla creazione di una dichiarazione di entusiasmo completando la seguente frase: «Questo prodotto [società, iniziativa, funzione eccetera] mi fa impazzire perché…» Trovato il modo di esprimere il tuo entusiasmo, non essere timido: condividilo.

Tre messaggi chiave

Ora che hai deciso l'headline e le parole con cui manifestare il tuo entusiasmo, scrivi i tre messaggi che desideri siano recepiti dal tuo pubblico. Dovrebbero essere facilmente memorizzabili, senza ricorrere agli appunti. A questo argomento è dedicata la Scena quinta, ma per ora ricorda che chi ti ascolta è in grado di fissare nella memoria a breve termine soltanto tre o quattro punti. Ciascuno di questi messaggi chiave sarà seguito da punti esplicativi.

Metafore e similitudini

Quando pensi ai messaggi fondamentali e alla loro spiegazione, decidi quali artifici retorici utilizzare per rendere più coinvolgente la tua esposizione. Secondo Aristotele, la metafora è «molto più importante di ogni altra forma di espressione retorica». La metafora (una parola o una frase che pur denotando un particolare oggetto è impiegata per descriverne un altro) è un efficace strumento nelle migliori campagne di marketing, pubblicitarie e di pubbliche relazioni. In una famosa intervista, Jobs ha detto: «Per me il computer è il più importante strumento che abbiamo mai avuto a disposizione. È una bicicletta per le nostre menti».[14]

I venditori utilizzano spessissimo metafore sportive: «Giochiamo tutti per la stessa squadra»; «Non si tratta di un'amichevole, ma di una partita vera»; «Stiamo giocando una partita perfetta, continuiamo così». Anche se le metafore sportive funzionano bene, sforzati di trovare qualcosa d'inatteso per il tuo pubblico. Ho visto una metafora interessante per pubblicizzare un nuovo pacchetto di applicazioni antivirus di Kaspersky. La società ha pubblicato degli annunci a piena pagina che mostrano un cavaliere medievale armato di tutto punto che si allontana, triste, mostrando la schiena al lettore. La didascalia recita: «Non abbatterti. Una volta andavi benissimo». La metafora paragona le tecnologie di sicurezza Internet dei concorrenti di Kaspersky a un lento e goffo cavaliere che non è in grado di competere con le moderne tecniche di guerra. La società ha applicato la medesima immagine al suo sito Internet, pubblicandovi la riproduzione di un'armatura accompagnata dalla medesima didascalia, utilizzando dunque una metafora coerente per tutto il suo materiale di marketing.

Le similitudini, parenti strette delle metafore, sono anch'esse molto efficaci. La similitudine è un paragone tra due oggetti differenti allo scopo di porne in risalto i tratti di somiglianza. È un artificio retorico che ci aiuta a comprendere concetti potenzialmente estranei. «Il microprocessore è il cervello del vostro computer» è un'ottima analogia per

società come Intel. Il chip, infatti, sotto vari aspetti assolve all'interno di un computer la medesima funzione che nell'uomo è svolta dal cervello. Il chip e il cervello sono due oggetti diversi tra loro che condividono funzioni simili. Questa particolare analogia è talmente appropriata che è stata ampiamente accolta dai media. Quando trovi una similitudine efficace, modella coerentemente su di essa presentazioni, siti Web e materiale pubblicitario. A Jobs piace giocare con le analogie, in particolare se può applicarle a Microsoft. Durante un'intervista ha fatto notare a Walt Mossberg, del *Wall Street Journal*, che molte persone indicano iTunes come il loro programma preferito per Windows. «È come offrire un bicchiere di acqua ghiacciata a qualcuno che si trova all'inferno!»[15]

Dimostrazioni

Jobs divide i riflettori con dipendenti, soci e prodotti; le dimostrazioni occupano una gran parte delle sue presentazioni. Quando introdusse la nuova versione del sistema operativo OS X, chiamata Leopard, durante la Apple Worldwide Developers Conference (WWDC, un congresso annuale organizzato da Apple per lanciare nuovi software e tecnologie) del giugno 2007, disse che Leopard aveva trecento nuove funzioni. Scelse di trattarne e illustrarne dieci, tra cui Time Machine (un backup automatico), Boot Camp (che consente di installare e utilizzare Windows XP e Vista su un Mac) e Stacks (per tenere organizzati file e documenti). Invece di limitarsi a elencare le caratteristiche su una slide e darne una spiegazione, si sedette e mostrò alla platea il modo in cui funzionavano. Scelse le funzioni cui *lui* voleva che la stampa desse risalto. Perché lasciare che fossero i media a decidere quali tra le trecento nuove funzioni erano le più irresistibili? Sarebbe stato lui a dirglielo.

Puoi dare una dimostrazione del tuo prodotto? Se sì, inseriscila nella presentazione: il tuo pubblico desidera vedere, toccare e sperimentare i tuoi prodotti e servizi; sta a te renderli vivi.

Ho lavorato con degli azionisti di Goldman Sachs per preparare il CEO di una start-up di semiconduttori della Silicon Valley pronta a essere quotata in borsa. La società miniaturizzava chip audio per computer portatili. Mentre stavamo studiando la presentazione per gli azionisti, il CEO tira fuori un chip grande quanto un'unghia e dice: «Non immaginereste mai il suono che è in grado di generare. State un po' a sentire». Alza il volume del suo portatile e fa partire una riproduzione che lascia di stucco tutti quelli che si trovano nella sala. Servirsi della medesima dimostrazione (accentuandone l'aspetto teatrale) quando il dirigente ha presentato la società agli azionisti è stato semplicissimo. L'ingresso in borsa si è rivelato un enorme successo. In seguito un azionista che aveva finanziato la società mi ha chiamato e mi ha detto: «Non so che cosa tu abbia combinato, ma il CEO ha fatto colpo». Non ho avuto il coraggio di dire che avevo rubato l'idea dal manuale strategico di Steve Jobs.

Partner

Jobs divide il palco con partner importanti come fa con i suoi prodotti. Quando, nel settembre 2005, rese noto che tutti gli album di Madonna sarebbero stati disponibili su iTunes, la popstar in persona fece immediatamente la propria apparizione via webcam, dicendo ironicamente a Jobs di aver cercato di resistere il più possibile, ma di essersi stancata di non poter scaricare le proprie canzoni. Che si tratti di un artista o di un partner del mondo aziendale come i CEO di Intel, Fox o Sony, Jobs condivide spesso il palcoscenico con chi contribuisce al successo di Apple.

Testimonianze della clientela e dichiarazioni di apprezzamento

Offrire la «garanzia» di clienti o testimonial è una parte importante del ciclo di vendita. Sono pochi i consumatori disposti a fare da pionieri, soprattutto quando i budget sono ristretti. I lanci di maggior successo, di solito, hanno alle spalle numerosi clienti coinvolti nelle fasi di test che possono garantire per il prodotto. Proprio come i cacciatori di teste

chiedono referenze, i consumatori vogliono storie di successo, che diventano fondamentali soprattutto per le piccole aziende. I tuoi strumenti di vendita e marketing potranno anche sembrare straordinari in quella brochure patinata in quadricromia, ma dovranno scontrarsi con un alto grado di scetticismo. L'elemento che più di tutti è in grado di influenzare la clientela è il passaparola: nella tua presentazione inserisci sempre testimonianze di clienti. Limitarsi a una citazione è piuttosto semplice, ma cerca di fare un passo ulteriore registrando una breve clip e utilizzando il video sul tuo sito Internet e durante la presentazione. Ancora meglio, invita un cliente a partecipare di persona (o via webcam) a una presentazione o a un importante meeting di vendita.
Hai delle recensioni del tuo prodotto fatte da terzi? Quando possibile ricorri sempre a dichiarazioni di apprezzamento. Il passaparola è uno degli strumenti di marketing più efficaci in circolazione: quando i tuoi clienti vedranno che sei apprezzato da una rivista o da una personalità autorevole, si sentiranno rassicurati sulle loro decisioni d'acquisto.

Videoclip

Sono pochi gli oratori che includono video nelle loro presentazioni; Jobs lo fa molto spesso. A volte mostra video di dipendenti che parlano di quanto si siano divertiti a lavorare su un prodotto; adora anche mostrare le pubblicità Apple più recenti, come fa durante quasi tutti i principali lanci di nuovi prodotti, fin dal famoso spot del Macintosh, trasmesso durante il Super Bowl del 1984. Si dice che alcuni annunci gli piacciano così tanto da averli persino mostrati due volte. Verso la fine del suo discorso alla WWDC del giugno 2008, Jobs annunciò che il nuovo iPhone 3G si connetteva a reti più veloci di quelle accessibili all'iPhone sul mercato e costava meno. Trasmise uno spot accompagnato dalla didascalia: «Finalmente è arrivato. Il primo telefono capace di superare l'iPhone». Quando l'annuncio, della durata di trenta secondi, terminò, un raggiante Jobs disse: «Non è carino? Volete vederlo di nuovo? Trasmettiamolo ancora. Adoro questo spot».[16]
Inserire videoclip nelle presentazioni ti aiuterà a farti notare. Potrai mostrare spot, testimonianze di dipendenti, immagini del prodotto o di persone che lo usano, così come recensioni positive da parte di clienti soddisfatti. Potrai codificare facilmente il video in un formato digitale come MPEG-1, per Windows Media Player o Quicktime, tutti perfetti per le tue presentazioni. Non dimenticare che la durata media di un video su YouTube è di due minuti e mezzo: la nostra capacità di concentrazione è in calo se dura troppo e il video, per quanto costituisca uno straordinario mezzo per coinvolgere la platea, può risultare un fallimento. Dunque introduci dei video nelle tue presentazioni, ma evita clip della durata superiore a due o tre minuti.
Questo strumento è eccezionale anche per la maggior parte delle presentazioni non tecniche. Mentre lavoravo con la California Strawberry Commission alla preparazione di una serie di presentazioni da tenere lungo la East Coast, i membri della commissione mi mostrarono un breve video in cui dei coltivatori di fragole esprimevano il loro amore per la terra e per il loro prodotto. Le immagini dei campi di fragole erano splendide, così consigliai di creare un file da inserire nella presentazione. I relatori presentarono la clip dicendo: «Abbiamo pensato che forse non avevate mai visitato una coltivazione californiana di fragole, perciò abbiamo deciso di portarvi gli agricoltori». Il video si rivelò la parte di maggior impatto della presentazione, e il pubblico della East Coast lo apprezzò enormemente.

Lavagne, arredi scenici e presentazioni

Si possono suddividere le persone in base alle modalità di apprendimento: il tipo visivo (la maggioranza), il tipo uditivo, il tipo cinestesico (chi ha bisogno di sentire e toccare le cose). Tu devi trovare il modo per conquistare tutte e tre le categorie. Una presentazione dovrebbe includere molto più che slide: usa una lavagna, classica oppure high-tech (un tablet PC); porta sul palco «arredi scenici» come prodotti che la

gente possa vedere, provare e toccare (nella Scena dodicesima imparerai di più su come conquistare i tre tipi di pubblico).
Molti relatori finiscono per rimanere bloccati sulle slide: Che font utilizzare? In un elenco è meglio usare i punti o i trattini? Qui potrebbe starci un grafico? E lì potrebbe andarci una foto? Si tratta di domande sbagliate, se si è ancora nella fase di progettazione. Se il tuo è un prodotto tangibile, aggiungi altri modi oltre alle diapositive per farlo vedere. Il 14 ottobre 2008 Steve presentò una nuova linea di MacBook ricavati da un unico pezzo di alluminio. Dopo che Jobs ebbe parlato del processo produttivo, alcuni dipendenti Apple distribuirono degli esemplari del nuovo telaio, per permettere al pubblico di vederlo e toccarlo di persona.
Inserire tutti questi elementi in una presentazione ti aiuterà a narrare una storia degna di essere ascoltata. Le diapositive non raccontano storie: sei tu a farlo, le slide le completano. In materia di software questo libro è agnostico; non propone un confronto diretto tra PowerPoint e Keynote, perché in una presentazione efficace il protagonista principale non è il programma, ma il relatore. Lo stesso Jobs iniziò a usare l'applicazione Keynote di Apple soltanto nel 2002, perciò che cosa dovremmo pensare delle straordinarie presentazioni che ha tenuto fin dal 1984? La risposta non sta nel software. Il fatto che Steve Jobs usi Keynote invece di PowerPoint non significa che la tua presentazione sarà più simile alle sue se cambi programma: puoi conquistare la platea solo se dedichi più tempo al copione.
Serviti di un blocchetto per appunti o di una lavagna per ricordare le tue idee. Ti aiuterà a visualizzare la storia e a renderla più comprensibile. Quando Jobs tornò alla Apple nel 1996, subentrando a Gil Amelio, costretto alle dimissioni, trovò una società con un'offerta di più di quaranta prodotti differenti che ingeneravano confusione nella clientela. Con una mossa coraggiosa semplificò drasticamente la linea di produzione. In *Nella testa di Steve Jobs*, Leander Kahney racconta che il CEO convocò gli alti dirigenti nel suo ufficio. «Jobs tracciò sulla lavagna una semplice matrice a doppia entrata. Scrisse in alto 'Consumer' e 'Professional' e di fianco 'Portatile' e 'Desktop'.»[17] Sotto la direzione di Jobs, Apple avrebbe offerto soltanto quattro computer: due portatili e due desktop, per l'utente base e per l'utente professionale. Questa è solo una delle numerose storie da cui apprendiamo che Jobs riesce a riflettere meglio quando visualizza ciò che sta pensando. Che ti riesca meglio su una lavagna, un blocco note o un Post-it, dedica del tempo al formato analogico, prima di buttarti su quello digitale. Il risultato sarà molto più interessante, coinvolgente e pertinente.

Il discorso persuasivo secondo Aristotele

Una presentazione di Steve Jobs segue i classici cinque punti aristotelici per la creazione di un discorso persuasivo:

Raccontare una storia o fare un'affermazione per risvegliare l'interesse del pubblico.

Porre un problema o una domanda cui trovare una soluzione o una risposta.

Offrire una soluzione al problema sollevato.

Descrivere i vantaggi propri della soluzione proposta.

Formulare un invito all'azione. Per Steve è semplice come dire: «Ora correte a comprarne uno!»

Note dalla regia

Inizia a progettare la storia prima di aprire il software per le presentazioni. Traccia le idee su carta o su una lavagna.

Per rendere viva una presentazione, includi alcuni (se non tutti) dei seguenti nove elementi: headline, dichiarazione di entusiasmo, tre messaggi chiave, metafore e

similitudini, dimostrazioni, spazio per i partner, testimonianze di clienti, video e arredi scenici.

Parlare come Jobs ha poco a che vedere con il tipo di software che si utilizza (PowerPoint, Keynote eccetera) e tutto con il modo in cui si crea e si racconta la storia.

Scena seconda
Rispondi alla domanda più importante

Bisogna partire dall'esperienza dell'utente e poi pensare alla tecnologia, non il contrario.

STEVE JOBS, 25 maggio 1997,
Worldwide Developers Conference

Nel maggio 1998 Apple lanciò uno sgargiante nuovo prodotto pensato per sostenere la sua fetta di mercato nel settore computer, crollata sotto il 4%. Quando Jobs svelò il nuovo iMac semitrasparente, espose le ragioni della sua creazione, il mercato di riferimento e i vantaggi di cui i clienti avrebbero goduto comprando il nuovo modello.

Anche se si tratta di un Macintosh con tutte le carte in regola, lo abbiamo pensato per gli utenti che ci hanno chiesto un computer per accedere a Internet in modo semplice e veloce. Lo abbiamo pensato anche per lo studio. È questo quello che vogliono comprare. È perfetto per la maggior parte delle cose nel mondo della scuola… Siamo usciti e abbiamo dato un'occhiata ai prodotti sul mercato. Abbiamo notato alcuni particolari più o meno comuni a tutti. Il primo è che sono molto lenti: montano tutti i processori dell'anno scorso. Il secondo è che tutti hanno degli schermi abbastanza scadenti… è probabile che non ci si possa andare in Rete… hanno vecchi dispositivi I/O e ciò che più conta è che offrono performance peggiori e sono complicati da usare… e sono orreeendi! Perciò lasciate che vi parli dell'iMac.[18]

Dopo la descrizione dei punti deboli dei prodotti esistenti, Jobs elencò le funzioni che poi avrebbe spiegato nel dettaglio. La platea imparò che il nuovo iMac era veloce («è un razzo»), che aveva uno «splendido» schermo da 15 pollici, un grande quantitativo di memoria integrata e componenti che avrebbero reso più semplice a studenti e utenti comuni l'accesso a una Rete. In uno dei suoi classici *coups de théâtre*, Jobs si spostò verso il centro del palco e tolse la copertura che nascondeva il nuovo computer.

Chi ti ascolta vuole essere informato, istruito e divertito: informato sul tuo prodotto, istruito su come funziona e divertito mentre impara qualcosa su di esso. In particolare, le persone vogliono conoscere la risposta a una sola domanda: «Perché dovrebbe interessarmi?» Osserviamo con più attenzione la citazione sull'iMac. Jobs dice al pubblico: «Ciò che più conta è che…» Jobs «unisce i puntini» per la sua platea; pur tenendo il settore all'oscuro sulle prossime creazioni Apple, non permette mai che il suo pubblico si sforzi di indovinare le novità quando finalmente il prodotto viene presentato. Perché dovrebbe interessarti un nuovo computer, lettore MP3, telefono o gadget Apple? Non preoccuparti, sarà Jobs a dirtelo.

LE VOCI SONO FONDATE

Per anni Apple è stata in concorrenza con Intel (in uno spot televisivo del 1996 si vide persino un uomo Intel prendere fuoco infilato in una tuta protettiva). Dieci anni dopo la società accantonò la rivalità, annunciando che i processori Intel avrebbero alimentato i nuovi sistemi Macintosh, rimpiazzando i chip PowerPC di IBM. Il 6 giugno 2005 Jobs annunciò il passaggio durante la Apple Worldwide Developers Conference a San Francisco.

Le voci intorno alla svolta circolavano da mesi e molti osservatori avevano espresso preoccupazione sulla transizione. Secondo i reporter della rivista *eWeek* era difficile credere che Apple avrebbe cambiato il PowerPC con Intel, perché il vecchio processore aveva reso al marchio un ottimo servizio. Gli sviluppatori brontolavano. Jobs doveva convincere il pubblico che il passaggio era la cosa giusta da fare. La sua presentazione fu straordinariamente efficace nel far cambiare idea ai presenti perché, utilizzando un linguaggio semplice e diretto, rispose all'unica domanda davvero importante: «Perché dovrebbe interessare ai clienti e agli sviluppatori Apple?»

È vero. Abbiamo dato inizio alla transizione dai processori PowerPC a quelli Intel. Ora, perché lo stiamo facendo? Non potevamo semplicemente passare da OS 9 a OS X? Forse le cose non stanno già andando alla grande? La verità è che vogliamo realizzare i computer migliori, quelli

che i nostri clienti sono impazienti di avere. Due anni fa sono salito su questo palco e vi ho promesso questo [una diapositiva mostra un computer fisso con un processore 3GHz], ma non siamo stati in grado di produrlo. Penso che a molti di voi piacerebbe avere un processore G5 dentro al PowerBook, ma non abbiamo potuto farlo. Ma non sono queste le cose più importanti. Se guardiamo al futuro, anche se quelli di oggi sono già straordinari, possiamo immaginare dei prodotti fantastici che vogliamo realizzare per voi, ma non sappiamo se potremo costruirli con PowerPC. Ecco perché stiamo per compiere questo passo.[19]

Jobs argomentò la scelta in modo tanto convincente che soltanto poche persone tra il pubblico quel giorno lasciarono la sala senza essere pienamente convinte che la transizione fosse stata la cosa giusta da fare per Apple, i suoi sviluppatori e i suoi clienti.

PERCHÉ DOVREBBE INTERESSARMI?

Mentre sei ancora in fase di progettazione della presentazione, ricorda sempre che non si tratta di te, ma di loro. Le persone tra il pubblico si stanno ponendo un'unica domanda: «Perché dovrebbe interessarmi?» Rispondere subito a questa domanda catturerà l'attenzione della gente e coinvolgerà la platea.

Mentre preparavo un CEO per un'importante presentazione di analisi finanziaria, gli ho chiesto come pensava di iniziarla. Mi ha illustrato questa scarna, noiosa e confusa introduzione: «La nostra azienda è un importante sviluppatore di soluzioni per la proprietà intellettuale di semiconduttori intelligenti che incrementano radicalmente la velocità di progettazione di circuiti integrati complessi e ne minimizzano i rischi». Mi ha lasciato di stucco, e gli ho consigliato di seguire quanto scritto nella guida di Steve Jobs, eliminando tutti quei paroloni tanto in voga e limitandosi a rispondere a una sola domanda: «Perché ai tuoi clienti dovrebbe interessare il tuo prodotto?»

Sfoggia la tua migliore imitazione di Steve Jobs

Nell'estate 2006 Intel lanciò un processore chiamato Core 2 Duo. Il «duo» significava «dual-core»; ogni microprocessore montava cioè due nuclei, o cervelli. Potrebbe anche non sembrare molto eccitante, ma lo diventa se rispondete alla sola domanda che davvero conta («Perché dovrebbe interessarmi?»).

Consideriamo due situazioni. In entrambe un cliente entra in un negozio di computer e chiede al commesso informazioni su un portatile. Nel primo caso il commesso non ha letto questo libro e non riesce a rispondere alla domanda più importante. Nel secondo ha invece più possibilità di concludere la vendita, perché riesce a trovare il modo per manifestare il proprio Steve Jobs interiore e a rispondere all'unica domanda importante per il cliente.

Situazione n. 1

Cliente: Buongiorno, sto cercando un portatile leggero, veloce e con lettore DVD.

Commesso: Dovrebbe indirizzarsi su un Intel Core 2 Duo.

Cliente: Ok. Non sapevo che Intel producesse computer.

Commesso: Infatti.

Cliente: Non può dirmi qualcosa in più?

Commesso: Un processore Intel dual-core contiene due motori in grado di processare simultaneamente dati a una maggiore velocità.

Cliente: Oh. Beh, cercherò ancora, grazie.

È ovvio che in questo caso il cliente decide di cercare qualcos'altro. Anche se il commesso ha fornito correttamente le informazioni tecniche, il cliente ha dovuto impegnarsi troppo per riuscire a farsi un'idea di come il nuovo sistema avrebbe potuto migliorargli la vita. Gli è costato troppa energia cerebrale e, come vedrai, il cervello è pigro e cerca di risparmiare energia. Chiedi al cervello di lavorare troppo e perderai il tuo pubblico. Il cliente aveva in testa una sola domanda, ma il commesso non gli ha dato risposta, mostrandosi indifferente, quasi arrogante. Ora riproviamo. E questa volta il commesso sfoggerà una spettacolare imitazione di Steve Jobs.

Situazione n. 2

Commesso: Buongiorno, cerca qualcosa? Posso aiutarla?

Cliente: Veramente sì. Sto cercando un portatile leggero, veloce e con lettore DVD.

Commesso: È nel posto giusto. Abbiamo un'ampia scelta di portatili superveloci. Ha mai

pensato a un sistema Intel Core 2 Duo?
Cliente: A dire il vero no. Che cosa sarebbe?
Commesso: Immagini che il microprocessore sia il cervello del suo computer. Ora, con questi chip Intel, i cervelli in un computer sono due. Questo significa che lei potrà fare un mucchio di cose divertenti in contemporanea. Per esempio potrà scaricare musica mentre il sistema conduce in background una scansione antivirus senza provocare rallentamenti. I programmi che usa per lavorare si apriranno più in fretta, potrà gestire più documenti nel medesimo tempo, i suoi DVD si vedranno molto meglio e inoltre la batteria durerà di più. E non è tutto: gli schermi sono splendidi.
Cliente: Fantastico. Me li faccia vedere!
In questo caso il commesso si è espresso in modo semplice, si è servito di esempi concreti per rendere il prodotto interessante e ha risposto all'unica domanda che davvero interessava il cliente: «Perché dovrebbe interessarmi il processore?» Le aziende che insegneranno ai propri dipendenti a descrivere i prodotti in questo modo si distingueranno dalla concorrenza. Prova a pensarci, una società che fa esattamente così esiste: è Apple. Entra in un qualsiasi Apple Store e sarai accolto da commessi entusiasti e impazienti di spiegarti perché i prodotti Apple ti renderanno la vita migliore.
Il CEO ha corretto la sua introduzione. Ha deciso di salire sul palco e chiedere a tutti di prendere il cellulare, dicendo: «La nostra azienda realizza software impiegato nella produzione dei chip che si trovano in molti dei cellulari che ora avete in mano. Quanto più questi chip diventano piccoli ed economici, tanto più i vostri telefoni si rimpiccioliscono, restano carichi più a lungo e riproducono file musicali e video, tutto grazie alla nostra tecnologia che opera dietro le quinte».
Quale delle due presentazioni cattura la tua attenzione? Naturalmente la seconda. Non contenendo espressioni tecniche e rispondendo all'*unica* domanda che conta, dà al pubblico una ragione valida per ascoltare.
I giornalisti sanno bene come rispondere alla sola domanda che interessa i loro lettori. Fate caso a come sono descritti i prodotti tecnologici: gli articoli sono scritti per poter essere seguiti e capiti dal pubblico. Per esempio, il 20 gennaio 2009 Cisco Systems ha annunciato che stava programmando una grande offensiva nel mercato dei server, un settore dominato da IBM, HP e Dell. Il prodotto sarebbe stato un server con software di virtualizzazione. Ora, la virtualizzazione è uno dei concetti più difficili da spiegare. Wikipedia la definisce il «processo di suddivisione di un singolo server fisico in più server in modo che ciascuno di essi compaia e funzioni sulla macchina a lui dedicata».[20] Capito? Credo di no. Ashlee Vance del *New York Times* ha assunto un approccio diverso: «I prodotti per la virtualizzazione consentono alle imprese di utilizzare numerosi programmi aziendali – e non soltanto uno – su ciascun server fisico, permettendo loro di risparmiare sui consumi elettrici e di sfruttare maggiormente l'hardware acquistato».[21]
La differenza tra le due definizioni sta nel fatto che Vance ha risposto all'unica domanda che i suoi lettori avevano in mente: «Che cosa significa per me 'virtualizzazione'?» In questo caso il giornalista ha fatto coincidere il proprio pubblico con gli investitori, i decision maker in campo IT e i dirigenti aziendali che sarebbero stati interessati a simili argomenti.
Chi ti ascolta si chiede: «Perché dovrebbe interessarmi?» Se il tuo prodotto aiuterà i tuoi clienti a guadagnare, diglielo. Se li aiuterà a risparmiare, diglielo. Se renderà più semplice o più piacevole svolgere uno specifico compito, diglielo. Diglielo subito, ripetendolo più volte e in modo chiaro. Jobs non lascia che siano le persone a dover indovinare queste cose: prima ancora di spiegare la tecnologia di un nuovo prodotto o funzione, illustra in che modo quest'ultimo migliora l'esperienza che le persone avranno con i suoi computer, lettori musicali o dispositivi.
La tabella 2.1 presenta alcuni esempi dello stile comunicativo di Jobs.

Tabella 2.1 Come Jobs comunica i vantaggi

DATA/PRODOTTO	BENEFIT
7 gennaio 2003 Presentazione del software Keynote	«Con Keynote è come avere a disposizione un team di grafici professionisti per creare le vostre slide. È l'applicazione da usare per le presentazioni che contano davvero.»[22]
12 settembre 2006 iPod nano	«Il nuovo iPod nano aumenta l'offerta di ciò che gli appassionati di musica amano nei propri iPod: capacità di archiviazione raddoppiata a parità di prezzo, ben 24 ore di autonomia con una sola ricarica e un accattivante design in alluminio proposto in cinque scintillanti colori.»[23]
15 gennaio 2008 Time Capsule, dispositivo di backup per i Mac con sistema operativo Leopard	«Con Time Capsule tutte le vostre foto, i filmati e i documenti preziosi e insostituibili saranno automaticamente protetti e potrete recuperarli con estrema facilità in caso di perdita di dati.»[24]
9 giugno 2008 iPhone 3G	«Appena un anno dopo il primo lancio dell'iPhone, presentiamo il nuovo iPhone 3G: due volte più veloce alla metà del prezzo.»[25]
9 settembre 2008 Funzione Genius per iTunes	«Genius consente di creare automaticamente playlist di brani presenti nella vostra libreria musicale con un semplice clic.»[26]

Evita autocompiacenti perdite di tempo piene di parole senza senso

Rispondi alla domanda più importante attraverso ogni canale di marketing: sito Internet, slide, comunicati stampa. Quelli che dovrebbero conoscere questa regola meglio di tutti – i professionisti delle pubbliche relazioni – sono spesso coloro che la rispettano meno. La maggior parte dei comunicati stampa sono, in genere, autocompiacenti perdite di tempo piene di parole senza senso. Sono pochi i rappresentanti della stampa che li leggono, poiché non rispondono all'unica domanda che davvero conta per un giornalista: «Perché dovrebbe interessare ai miei lettori?» Come giornalista, ho dato di rado una notizia basandomi sui comunicati stampa. La maggior parte dei giornalisti sarebbe d'accordo: ci sono troppi comunicati dedicati a cambiamenti aziendali (nomine dirigenziali, nuovi loghi, nuovi uffici eccetera) cui nessuno è interessato. Prova a leggere i comunicati stampa rilasciati ogni giorno e cercherai invano di capire come mai qualcuno dovrebbe essere interessato a quelle informazioni.

Per divertirmi ho selezionato alcuni esempi. Non importa la data: tutti questi comunicati violano il principio fondamentale di persuasione.

«Le industrie del settore hanno annunciato che oggi è stato firmato un accordo di distribuzione in esclusiva con _____. Secondo i termini previsti, _____ sarà il distributore nazionale in esclusiva dell'additivo per emissioni diesel di _____.» Seriamente, a chi potrebbe interessare? Mi piacerebbe potervi dire in che modo il nuovo accordo di distribuzione potrebbe portare vantaggi per tutti, azionisti inclusi, ma non posso, perché il resto del comunicato stampa non risponde direttamente alla domanda.

«_____ è stata premiata come miglior catena di pizzerie del 2008 da *Pizza Marketplace*.» Il comunicato riporta che il riconoscimento è giunto dopo che la catena ha ottenuto consistenti profitti, un incremento nelle vendite per sei trimestri consecutivi e nominato un nuovo team

dirigenziale. Ora, se la catena offrisse ai suoi clienti uno speciale sconto per festeggiare questo premio, la cosa sarebbe degna di essere menzionata, ma il comunicato stampa non segnala nulla che la distingua dalle altre migliaia di pizzerie. Questo tipo di comunicati rientra nella categoria «guardate come siamo bravi», cioè annunci in gran parte irrilevanti per chiunque non sia un dirigente del settore.

«_____ ha annunciato l'aggiunta del *Rapporto annuale sul mercato dell'acciaio in Cina nel 2008 e le previsioni per il 2009* alla propria offerta.» Davvero? Sono sicuro che ci saranno milioni di persone in tutto il mondo che attendono trepidanti questo nuovo report! Scherzo… Si tratta di un altro esempio di un'opportunità gettata al vento. Se questo comunicato si fosse aperto con una nuova serie di informazioni sull'ultimo rapporto, forse avrebbe potuto interessarmi un pochino di più. Ma farlo avrebbe significato porre il lettore al primo posto.

Ecco un'altra gemma, per gentile concessione di un'azienda elettrica delle Hawaii: «Oggi _____ ha annunciato che _____ è stato nominato presidente e CEO ed entrerà in carica a partire dal 1° gennaio 2009. _____ sostituisce _____, che si è dimesso nell'agosto di quest'anno». Apprendiamo anche che il nuovo CEO ha trentadue anni di esperienza nel settore dei servizi pubblici e ha vissuto per vent'anni alle Hawaii. Non è fantastico? Non vi trasmette un'ondata di entusiasmo? Anche questo comunicato stampa rappresenta un'occasione mancata per stabilire un contatto con gli investitori e i clienti dell'azienda. Se si fosse aperto descrivendo un provvedimento che il nuovo CEO aveva in programma di mettere subito a punto per migliorare il servizio, sarebbe stato di gran lunga più interessante e degno di attenzione.

La maggior parte dei comunicati stampa fallisce miseramente nel generare interesse perché non risponde alla domanda che più conta per il lettore. Non commettere il medesimo errore nelle tue presentazioni, nella pubblicità e nel materiale di marketing.

Nessuno ha tempo per ascoltare una presentazione che non porta vantaggi. Se osservi attentamente Steve Jobs, vedrai che non «vende» prodotti, ma il sogno di un futuro migliore. Quando Apple lanciò l'iPhone, all'inizio del 2007, il giornalista Jim Goldman chiese a Jobs: «Perché l'iPhone è tanto importante per Apple?» Jobs evitò di parlare di valore azionistico o quote di mercato. Al contrario, propose la visione di un'esperienza migliore: «Credo che l'iPhone possa cambiare l'intero settore della telefonia e offrirci molto più della possibilità di fare telefonate e salvare i nostri contatti. Vi abbiamo integrato il miglior iPod che abbiamo mai realizzato e ha Internet a portata di mano, con un vero browser. L'iPhone vi mette in tasca tutte queste cose assieme ed è dieci volte più facile da usare».[27] Jobs spiega il «perché» prima del «come».

Al tuo pubblico non importa del tuo prodotto. Alla gente importa di se stessa. Secondo Guy Kawasaki, ex dipendente e adepto Mac, «l'essenza del proselitismo è mostrare con passione alle persone come sia possibile fare la storia insieme. È un concetto che ha poco a che vedere con incassi, profitti o co-marketing. È il modo più puro e passionale per vendere, perché quello che si vende è un sogno, non un oggetto concreto.»[28] Vendi sogni, non prodotti.

Note dalla regia

Chiediti perché al tuo interlocutore dovrebbe interessare la tua idea/informazione o il tuo prodotto/servizio. Cosa vuoi che il tuo pubblico ricordi del tuo discorso? Impegnati a vendere il vantaggio che si cela dietro al prodotto.

Esprimi nel modo più chiaro possibile l'unica cosa che conta del tuo discorso ripetendola almeno due volte nel corso dell'intervista o della presentazione. Elimina le parole superflue e il gergo tecnico per aumentare la comprensibilità del messaggio.

Assicurati che l'unica cosa che conta sia comunicata in modo coerente in tutto il materiale marketing, inclusi comunicati stampa, siti Web e presentazioni.

Scena terza
Condividi la tua passione

Siamo qui per lasciare un segno nell'universo.

STEVE JOBS

Il San Remo, un lussuoso edificio residenziale nell'Upper West Side di New York, si trova sulla Settantacinquesima strada e gode di un'imponente vista su Central Park. Tra i suoi inquilini troviamo Tiger Woods, Demi Moore, Dustin Hoffman, Bono e – tempo fa – un giovanotto in missione, Steve Jobs.

Nel 1983 Jobs stava facendo una corte serrata a John Sculley, all'epoca presidente di PepsiCo. Apple cercava disperatamente qualcuno con la sua esperienza dirigenziale e di marketing ma, malgrado il fascino di Steve, Sculley non si lasciava convincere. Il lavoro lo avrebbe obbligato a trasferirsi con la sua famiglia sulla West Coast e lo stipendio era inferiore a quello desiderato. Una frase cambiò tutto. Una singola frase trasformò Apple, cambiò per sempre la carriera di Sculley e diede inizio allo splendido percorso di Jobs da ragazzo prodigio a fallito, eroe e infine leggenda. Nel suo *Io, la Pepsi e la Apple*, Sculley riporta la conversazione che lo convinse ad accettare il lavoro e una delle frasi più celebri della storia aziendale americana.

Racconta: «Eravamo sul lato del balcone rivolto a ovest, verso l'Hudson, quando [Jobs] mi chiese senza mezzi termini: 'Verrai in Apple?' Risposi: 'Steve, quello che state facendo mi piace davvero. Mi esalta. Chi non si farebbe conquistare? Ma non ha alcun senso. Steve, mi piacerebbe farti da consigliere, aiutarti in qualche modo, ma non penso di poter venire in Apple'».

Sculley dice che Jobs abbassò la testa, smise di parlare e si mise a fissare il pavimento. Poi alzò lo sguardo e lo sfidò con una frase che lo avrebbe tormentato. «Vuoi passare il resto della tua vita a vendere acqua zuccherata o vuoi un'occasione per cambiare il mondo?»[29] Fu come ricevere un cazzotto nello stomaco.

IL CAMPO DI DISTORSIONE DEL REALE

Sculley ci è servito come testimonianza di quello che il vicepresidente Apple, Bud Tribble, una volta ha definito il «campo di distorsione del reale» di Jobs, «la capacità di convincere chiunque praticamente di qualsiasi cosa». Solo poche persone riescono a resistere a questa forza magnetica e seguono spontaneamente Jobs verso la terra promessa (o almeno verso il prossimo fantastico modello di iPod).

Chi lo ha ascoltato afferma che c'è qualcosa nel modo in cui parla, nell'entusiasmo che trasmette, che conquista tutti senza abbandonarli più. Perfino i giornalisti, che dovrebbero ormai essersi creati delle difese immunitarie contro simili forze gravitazionali, non riescono a sottrarsi alla sua influenza. Leander Kahney, editor di Wired.com, ha intervistato il biografo di Jobs, Alan Deutschman, che così ha descritto un incontro con il CEO Apple: «Ti chiama per nome molto spesso e ti guarda diritto negli occhi con il suo sguardo laser. Ha quel tipo di sguardo da star del cinema che sa ipnotizzare la gente. Ma quello che davvero conquista è il modo in cui parla. C'è qualcosa nel ritmo e nell'incredibile entusiasmo che sa trasmettere riguardo a qualsiasi cosa di cui si stia parlando che è semplicemente contagioso».[30]

FA' CIÒ CHE AMI

Secondo Deutschman l'asso nella manica di Steve Jobs è «il modo in cui parla». Ma che cosa attira la gente? Jobs parla con passione, entusiasmo ed energia. È lui stesso a dirci da dove gli provenga questo slancio: «Dovete trovare quello che amate. Il lavoro occuperà una parte importante della vostra vita e l'unico modo per essere davvero soddisfatti è fare quello che credete sia uno splendido lavoro. E l'unico modo per fare uno splendido lavoro è amare quello che fate. Se ancora non l'avete trovato, continuate

a cercare. Non accontentatevi».[31]
Tutti abbiamo un unico scopo. Alcune persone, come Jobs, riescono a identificarlo fin da giovani; altri non ce la faranno mai, perché si bloccano cercando di essere all'altezza degli altri. Un modo sicuro per perdere di vista il tuo scopo è inseguire il denaro per il denaro. Jobs è un miliardario e uno straordinario comunicatore proprio perché ha seguito il suo cuore e la sua passione. I soldi – e di sicuro lui lo sapeva – sarebbero arrivati.

In questa follia noi percepiamo il genio

Credo che si debba sempre essere un po' diversi per acquistare un computer Apple. Credo che le persone che li comprano siano gli spiriti creativi di questo mondo. Sono quelli che stanno là fuori non soltanto per portare a termine il proprio lavoro, ma per cambiare il mondo. Noi produciamo strumenti che possono essere utilizzati da questo genere di individui… Saremo utili alle persone che hanno acquistato i nostri prodotti fin dall'inizio. Molte volte l'altra gente pensa che siano dei pazzi, ma in questa follia noi percepiamo il genio. Sono queste le persone per le quali realizziamo i nostri prodotti.[32]

STEVE JOBS

Scopri il tuo obiettivo primario

Qual è il tuo obiettivo principale? Dopo averlo trovato, comunicalo con entusiasmo. Ho vissuto una tra le più intense esperienze della mia carriera di giornalista durante un'intervista con Chris Gardner, impersonato da Will Smith nel film *La ricerca della felicità*. Negli anni Ottanta, Gardner seguì un tirocinio non pagato per diventare operatore di Borsa. All'epoca era un senzatetto e passava la notte nei bagni di una stazione della metropolitana di Oakland, in California. Ad aggravare la situazione, c'era il fatto che dovesse prendersi cura del figlio di due anni. I due dormivano insieme sul pavimento di quel bagno. Ogni mattina Gardner indossava l'unico abito che possedeva, mollava il figlio in un asilo piuttosto discutibile e andava a lezione. Terminò il tirocinio come primo della sua classe, divenne operatore di Borsa e guadagnò diversi milioni di dollari. Gli ho chiesto: «Signor Gardner, come ha trovato la forza per continuare?» La sua risposta è stata tanto profonda che la ricordo ancora oggi: «Trova qualcosa che ami davvero fare: non riuscirai ad aspettare che sorga il sole per farla di nuovo».[33]
In *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Jim Collins e Jerry Porras hanno analizzato diciotto aziende di successo. La loro conclusione? Le persone sono mosse da «valori fondamentali e una determinazione che vanno al di là della semplice ricerca del guadagno».[34] Fin dalle sue prime interviste, appariva chiaro che Jobs era più motivato a realizzare dei prodotti straordinari che a calcolare quanti soldi avrebbe potuto guadagnare con la loro vendita.
In un documentario della PBS, *Triumph of the Nerds*, Jobs dice: «All'età di ventitré anni valevo più di un milione di dollari, a ventiquattro più di dieci milioni e a venticinque più di cento e non mi sembrava fosse una cosa tanto importante, dato che non l'ho mai fatto per i soldi».[35]*Non l'ho mai fatto per i soldi*. Questa frase racchiude il segreto che distingue un relatore eccezionale da uno destinato alla mediocrità. Una volta Jobs ha detto che non gli importava di «essere l'uomo più ricco al cimitero»; ciò che per lui contava era «andare a letto la sera sapendo di avere fatto qualcosa di meraviglioso».[36]
I grandi oratori sono appassionati, perché seguono il proprio cuore. I loro discorsi diventano un palco da cui condividere la loro passione.
Malcolm Gladwell in *Fuoriclasse* propone un'intrigante osservazione. Sostiene che la maggior parte dei leader responsabili della rivoluzione del personal computer sono nati nel 1955. È un anno magico, stando alle sue parole. Secondo l'autore, una simile data quadra perché il primo «minicomputer», l'Altair, che rappresentò uno dei maggiori progressi nella storia del PC, fu presentato nel 1975. Gladwell afferma: «Se nel 1975 avevate finito il college anche solo da pochi anni, allora appartenevate al vecchio sistema: vi eravate appena comprati una casa, eravate sposati, con un figlio in arrivo;

non eravate nella condizione di mollare un buon posto e l'idea della pensione per un illusorio kit per costruire computer che costava 397 dollari».[37]

Steve Jobs è nato il 24 febbraio 1955, nel momento giusto e nel posto giusto per sfruttare l'occasione. Tra gli altri straordinari leader del settore tecnologico nati tra il 1954 e il 1955, Gladwell elenca: Bill Gates, Paul Allen, Steve Ballmer, Eric Schmidt, Scott McNealy. La sua conclusione è che questi personaggi hanno avuto successo proprio perché all'epoca i computer non erano macchine da soldi. Erano gadget fantastici, e a loro piaceva smanettare. Il messaggio, sostiene Gladwell, è: «Per raggiungere il successo fa' quello che ti interessa. Fa' ciò che ami e segui il tuo obiettivo primario». Come ha detto Jobs, il vostro cuore sa dove vuole andare.

Andarne matti

In un articolo comparso sul *New York Times* dopo la presentazione del MacBook Air, John Markoff descrive l'entusiasmo di Steve vissuto da vicino. Il giornalista aveva passato mezz'ora con Jobs, dopo la conferenza, notando come la sua passione per i personal computer trasparisse ancora di più rispetto a quando il CEO si trovava sul palco. Jobs gli disse tutto eccitato: «Sarò il primo a mettermi in fila per andare a comprarmene uno. Ne vado matto».[38]

I ragazzi più fortunati del pianeta

Il 30 maggio 2007 Steve Jobs e Bill Gates condivisero la scena in una rara apparizione comune al congresso di tecnologia «D: All Things Digital». I giornalisti del *Wall Street Journal* Walt Mossberg e Kara Swisher intervistarono i due giganti su vari argomenti. Rispondendo a una domanda sulla «seconda vita» di Bill Gates come filantropo, Jobs attribuì al rivale il merito di rendere il mondo un posto migliore, per non avere l'obiettivo di essere l'uomo più ricco al cimitero.

Sapete, in questo senso sono sicuro che Bill è come me. Voglio dire, sono cresciuto in un contesto piuttosto borghese, ceto medio-basso, e non ho mai dato troppa importanza al denaro. Sono stato fortunato, non mi sono mai dovuto preoccupare dei soldi perché la Apple ha avuto successo subito. Perciò ho potuto concentrarmi sul lavoro e, poi, sulla mia famiglia. Guardo a noi come a due dei ragazzi più fortunati del pianeta, perché abbiamo scovato quello che amavamo fare e ci siamo trovati nel posto giusto al momento giusto, abbiamo lavorato assieme a persone straordinariamente brillanti ogni giorno per trent'anni, facendo quello che ci piaceva fare. Perciò è difficile poter essere più felici di così, e non mi preoccupo molto della mia eredità. Sono contento di essere in grado di alzarmi ogni giorno e frequentare queste persone meravigliose e stare con loro con la speranza di realizzare qualcosa che gli altri amino quanto lo amiamo noi. E poterlo fare è fantastico.[39]

Jobs non parla di ricchezza, azioni o jet privati. Tutte cose gradevoli, ma che non gli danno motivazioni. La sua volontà gli deriva dal fare quello che ama: progettare prodotti straordinari che piacciono alle persone.

GUIDA LE PERSONE VERSO UN FUTURO MIGLIORE

Una volta Donald Trump osservò: «Se non si ha passione, non si hanno energie, e se non si hanno energie, non si ha niente». Tutto ha inizio dalla passione. Quando la usi per delineare l'immagine di un mondo più importante, un mondo alla cui creazione possano prendere parte i tuoi clienti e dipendenti, la passione suscita le emozioni di chi ti sta ascoltando.

Oprah condivide il segreto di Jobs per avere successo

Seguite la vostra passione. Fate ciò che amate: i soldi arriveranno. La maggior parte della gente non ci crede, ma è la verità.[40]

OPRAH WINFREY

Marcus Buckingham, dopo aver intervistato migliaia di impiegati con uno straordinario livello di produttività, è giunto a quella che considera la miglior definizione di leadership: «I grandi leader guidano le persone verso un futuro migliore», ha scritto in *The One Thing You Need to Know*.[41]

Secondo Buckingham, un leader possiede un'immagine vivida di come il futuro dovrebbe essere. «I leader sono affascinati dal futuro. Si è leader solo se si insegue il

cambiamento, se si desidera il progresso e se si è insoddisfatti dello status quo.» L'autore chiosa: «Come leader, non si è mai contenti del presente, perché nella propria mente è possibile immaginare un futuro migliore, e il contrasto tra 'quello che è' e 'quello che potrebbe essere' ci infiamma, ci stimola e ci spinge in avanti. Ecco cos'è la leadership».[42] Jobs è stato di sicuro infiammato, stimolato e spinto in avanti dalla sua visione. Una volta disse a John Sculley che il suo sogno era che ogni persona al mondo possedesse un computer Apple. Non si è fermato a quello: ha condiviso il suo sogno con tutti quelli che lo hanno ascoltato.

Gli autentici profeti sono guidati da uno zelo messianico nel creare nuove esperienze. «Era tipico di Jobs esprimersi con un linguaggio vivace e diretto», scrive Sculley. «'Quello che vogliamo fare', disse [Jobs] 'è cambiare il modo in cui le persone nel mondo usano i computer. Abbiamo avuto alcune idee incredibili che rivoluzioneranno il modo in cui la gente userà i computer. Apple diventerà la più importante azienda informatica al mondo, molto più importante di IBM.'»[43] L'obiettivo di Jobs non è mai stato costruire computer: lo ha animato invece un ardente desiderio di realizzare accessori per dare libero sfogo al potenziale umano. Una volta afferrata la differenza, capirai ciò che è all'origine del suo famoso campo di distorsione del reale.

Una straordinaria avventura

Apple è stata una straordinaria avventura. Abbiamo fatto cose fantastiche e ciò che ci ha tenuti uniti è stata la capacità di realizzare cose che avrebbero cambiato il mondo. E questo era molto importante. Allora eravamo tutti abbastanza giovani. L'età media in azienda era intorno ai venticinque anni. All'inizio quasi nessuno era sposato e tutti lavoravamo come matti; la gioia più grande era sentire che stavamo creando delle grandi opere collettive, proprio come i fisici del ventesimo secolo. Qualcosa di importante che sarebbe durato, cui la gente avrebbe contribuito e che avrebbe poi trasmesso ad altre persone. Il fattore amplificazione era molto importante.[44]

STEVE JOBS

CHE COSA HANNO IN COMUNE IL COMPUTER E IL CAFFÈ

Lee Clow, presidente della TBWA/Chiat/Day, l'agenzia pubblicitaria ideatrice di alcune tra le più importanti campagne Apple, una volta ha detto di Jobs: «È da quando era ragazzo che Steve pensa che i suoi prodotti possano cambiare il mondo».[45] Questa è la chiave per riuscire a comprendere Jobs. Il suo carisma è il frutto di una visione ambiziosa ma straordinariamente semplice: rendere il pianeta un posto migliore.

Jobs convinse i suoi programmatori che insieme stavano cambiando il mondo, compiendo una scelta morale contro Microsoft e migliorando la vita delle persone. Valga come esempio l'intervista concessa a *Rolling Stone* nel 2003, durante la quale parlò dell'iPod. Il lettore MP3 non era un gadget musicale, era molto di più. Secondo Jobs «in questa era digitale la musica è davvero stata reinventata e grazie a questo sta tornando nella vita delle persone. È una cosa fantastica. Nel nostro piccolo, questo è quello che stiamo facendo per rendere il mondo un posto migliore».[46] Dove alcuni vedono un iPod o un lettore di file musicali, Jobs vede un mondo in cui la gente può avere a portata di mano le proprie canzoni preferite e portare con sé la propria musica dappertutto, arricchendo la propria esperienza di vita.

Jobs mi ricorda un altro leader aziendale che ho avuto il piacere di incontrare, il CEO di Starbucks Howard Schultz. Prima di intervistarlo avevo letto il suo libro, *Pour Your Heart into It*. Schultz ha passione per quello che fa. In effetti, la parola «passione» compare quasi in ogni pagina del suo libro, ma durante l'intervista mi fu subito chiaro che la sua passione per il caffè era seconda solo a quella che nutriva per le persone, per i dipendenti dietro al bancone che rendono l'esperienza Starbucks quello che è. Voleva un'azienda che trattasse con rispetto e dignità i dipendenti e questi ultimi, in cambio, avrebbero fornito una prestazione che sarebbe divenuta lo standard del miglior servizio nel settore. Quando rilessi le trascrizioni dell'intervista, fui colpito dal fatto che la parola «caffè» comparisse tanto poco. La visione di Schultz aveva poco a che fare

con il caffè e tutto con l'esperienza offerta da Starbucks.
«Alcuni manager si sentono a disagio quando esprimono entusiasmo per i loro sogni, ma sono passione ed entusiasmo che attirano e motivano gli altri», scrivono Collins e Porras.[47] Comunicatori come Steve Jobs e Howard Schultz sono entusiasti di come i loro prodotti migliorano la vita dei clienti e non hanno paura di esprimerlo. Caffè, computer, iPod… non è rilevante. Ciò che conta è il loro desiderio di cambiare il mondo, di «lasciare un segno nell'universo».
Questo volume espone numerose tecniche che ti aiuteranno a comunicare le tue idee in modo più efficace, ma nessuna di esse potrà compensare la mancanza di passione per il servizio o il prodotto che offri, per la tua azienda o la causa che promuovi. Il segreto sta nell'individuare ciò per cui provi veramente passione. Più spesso di quanto tu non creda non si tratta dell'«oggetto» in sé, ma di come quest'ultimo sarà in grado di migliorare la vita dei tuoi clienti. Quello che segue è un estratto da un'intervista concessa da Jobs alla rivista *Wired* nel 1996: «Design è una strana parola. Alcuni pensano che il design riguardi solo l'aspetto esteriore di un prodotto. Però, se si va a scavare più a fondo, si scopre che è legato al modo in cui il prodotto funziona. Il design del Mac non riguardava solo il suo aspetto esteriore, anche se quello ne rappresentava una parte; stava soprattutto in come funzionava. Per progettare davvero bene qualcosa bisogna capirla. Bisogna davvero capire di che cosa si tratta. Comprendere in profondità richiede un impegno costante e appassionato: bisogna assaporare lentamente, non limitarsi a ingoiare il concetto in un boccone. E sono in molti a non prendersi il tempo necessario a farlo».[48] Così come non è il prodotto in sé (il caffè) a entusiasmare Howard Schultz, non è l'hardware ad appassionare Jobs. Il suo entusiasmo è rivolto alla facoltà propria al design: far sì che un oggetto funzioni in modo ancora migliore.

Il leader carismatico

Non ero sicuro di quale fosse il vero significato di «carisma». Poi ho incontrato Steve Jobs; e allora l'ho capito.[49]

LARRY TESLER, ex ingegnere Apple

THINK DIFFERENT

L'agenzia pubblicitaria di Los Angeles TBWA/Chiat/Day è stata l'ideatrice di una campagna televisiva e su carta stampata per Apple diventata una delle più famose in tutta la storia aziendale. «Think Different» debuttò il 28 settembre 1997 e divenne subito un classico. Mentre sullo schermo si susseguivano foto in bianco e nero di famosi anticonformisti (Albert Einstein, Martin Luther King, Richard Branson, John Lennon, Amelia Earhart, Muhammad Ali, Lucille Ball, Bob Dylan e altri) la voce dell'attore Richard Dreyfuss recitava il seguente testo:

Questo film lo dedichiamo ai folli. Agli anticonformisti, ai ribelli, ai piantagrane, a tutti coloro che vedono le cose in modo diverso. Costoro non amano le regole, specie i regolamenti, e non hanno alcun rispetto per lo status quo. Potete citarli, essere in disaccordo con loro, potete glorificarli o denigrarli, ma l'unica cosa che non potrete mai fare è ignorarli, perché riescono a cambiare le cose, perché fanno progredire l'umanità. E mentre qualcuno potrebbe definirli folli, noi ne vediamo il genio; perché solo coloro che sono abbastanza folli da pensare di poter cambiare il mondo, lo cambiano davvero.[50]

La campagna vinse numerosi riconoscimenti, divenne un cult e proseguì per cinque anni (un'eternità, in termini di campagne pubblicitarie). Seppe risvegliare l'interesse del pubblico per tutto quanto era Apple, compreso Steve Jobs, uno dei più influenti anticonformisti del mondo informatico.
Nel già citato *I su e giù di Steve Jobs*, Alan Deutschman descrive un incontro tra il CEO Apple e Katie Hafner, giornalista di *Newsweek* e prima persona esterna all'azienda a vedere gli spot «Think Different». Secondo Deutschman, la Hafner arrivò alla sede centrale Apple un venerdì mattina e dovette aspettare a lungo prima che Jobs si

presentasse. «Alla fine sbucò, il mento non rasato ed esausto per la nottata trascorsa al montaggio dello spot. I direttori creativi della Chiat/Day gli mandavano le clip tramite una connessione satellitare e lui diceva quali erano buone e quali no. Ora la fase di montaggio era finalmente conclusa; Steve si sedette accanto a Katie e insieme guardarono lo spot. Steve piangeva. 'Ecco ciò che mi piace di lui', ricorda Katie. 'Non stava fingendo. Era davvero commosso da quello stupido spot.'»[51]

Questi spot commuovevano profondamente Jobs perché riflettevano tutto quello che lo aveva spinto a innovare, eccellere e avere successo: nei volti di quei personaggi famosi che facevano progredire la razza umana e cambiavano il mondo egli vedeva se stesso.

Come giornalista ho imparato che tutti hanno una storia da raccontare. So bene che non tutti creiamo computer che cambieranno il modo in cui la gente vive, lavora, si diverte e impara, ma è pur vero che la maggior parte di noi vende prodotti o lavora a progetti che danno dei vantaggi alla vita dei propri clienti. Che tu sia impiegato nel campo dell'agricoltura, nell'industria automobilistica, tecnologica e finanziaria o in altri settori, anche tu hai una splendida storia da raccontare. Interrogati a fondo fino a trovare quello che più accende la tua passione. Quando lo avrai scoperto, condividi questo entusiasmo con il tuo pubblico. Le persone vogliono essere commosse e ispirate, desiderano qualcosa in cui credere. Fa' in modo che credano in te.

«C'è una vecchia frase di Wayne Gretsky che amo particolarmente», ha detto una volta Steve Jobs. «'Pattino verso il punto in cui il disco sta per andare, non dove è appena passato.'» In Apple abbiamo sempre cercato di fare così. Fin dagli inizi. E continueremo a farlo.»[52]

Note dalla regia

Scopri la tua vera passione. Chiediti: «Che cosa vendo realmente?» Un consiglio: non è l'oggetto in sé, ma quello che il prodotto può fare per migliorare la vita dei clienti. Quello che vendi è il sogno di una vita migliore. Dopo aver scoperto la tua vera passione, condividila con entusiasmo.

Crea uno slogan che manifesti la tua passione in modo personale. In una parola, di' ai potenziali clienti che l'idea di lavorare con loro ti esalta. Il tuo slogan sarà ricordato anche quando la mission della tua azienda sarà stata dimenticata.

Se vuoi essere un oratore coinvolgente, ma non ami il tuo lavoro, prendi in considerazione l'idea di cambiarlo. Dopo aver intervistato migliaia di leader aziendali di successo, posso dirti che con un lavoro che si odia è possibile avere successo economico, ma non si verrà mai considerati dei comunicatori capaci di conquistare la gente. È la passione – quello zelo messianico volto a rendere il mondo un posto migliore – a fare la differenza.

Scena quarta
Crea headline in stile Twitter

Oggi Apple reinventa il telefono!
STEVE JOBS, Macworld 2007

«Benvenuti al Macworld 2008. Oggi c'è chiaramente qualcosa nell'aria.»[53] Con questo incipit Steve Jobs impostava il tono di quello che alla fine sarebbe stato il suo grande annuncio, la presentazione di un computer portatile ultrasottile. Nessun altro notebook avrebbe retto il paragone con questo «portatile da sogno» (come lo definirono alcuni presenti) dal peso di poco più di un chilo e spesso appena mezzo centimetro. Jobs sapeva che tutti avrebbero provato a cercare la definizione più adatta per descriverlo, così fu lui a farlo per loro: «MacBook Air. Il portatile più sottile al mondo».

Il MacBook Air è il portatile ultrasottile di Apple. Il miglior modo per descriverlo… beh, è «il portatile più sottile al mondo». Prova a cercare questa frase su Google e otterrai un'infinità di risultati, la maggior parte dei quali scritti dopo la presentazione. Jobs fa piazza pulita di tutte le ipotesi e congetture su un nuovo prodotto creando una descrizione o un titolo che ne riflette al meglio l'essenza. I suoi slogan sono così efficaci che i media spesso li riportano alla lettera. Vedi, i giornalisti (e il loro pubblico) cercano una categoria in cui collocare il tuo prodotto e il modo per descriverlo in una semplice frase. Risparmia loro questa fatica: scrivila tu.

140 BATTUTE O MENO

Jobs inventa headline precise, semplici da ricordare e – meglio ancora – tanto brevi da poter essere postati su Twitter. Twitter è un social network che sta rivoluzionando la natura delle comunicazioni, perché costringe a esprimersi in modo conciso; potremmo descriverlo come un modo per raccontare la propria vita a metà tra e-mail e blog. Milioni di utenti postano commenti su quanto accade loro. La lunghezza massima di un post – o tweet – è di 140 battute, compresi spazi e segni di punteggiatura. Per esempio, la definizione data da Jobs per il MacBook Air, «Il portatile più sottile al mondo», utilizza 33 battute.

Jobs trova una definizione di una riga per quasi ogni suo prodotto e la definizione è sempre coerente con il prodotto di cui parla. Il 15 gennaio 2008, il giorno del lancio del MacBook Air, lo slogan fu ripetuto da ogni canale di comunicazione: presentazioni, siti Web, interviste, spot, tabelloni pubblicitari e poster.

Preparare il terreno per il blitz di marketing

Nell'attimo esatto in cui Jobs annuncia l'headline sul palco, il team di pubblicitari e addetti marketing Apple parte a tutta velocità. All'interno del Macworld Expo vengono srotolati i poster, svelati i tabelloni, l'home page del sito Web di Apple pubblica prodotto e slogan mentre gli spot pubblicitari lo ribattono su giornali, riviste, televisioni e radio. Che sia «1.000 canzoni in tasca» o «Il portatile più sottile al mondo», esso viene riproposto regolarmente attraverso tutti i canali di marketing Apple.

Nella tabella 4.1 potete notare come Apple e Jobs abbiano veicolato in modo coerente la visione sottesa al MacBook Air.

Tabella 4.1 - Headline di Jobs sul MacBook Air

HEADLINE	FONTE
«Che cos'è il MacBook Air? In due parole, il portatile più sottile al mondo.»[54]	Discorso di apertura.
«Il portatile più sottile al mondo.»[55]	

Testo della slide di Jobs.

«Questo è il MacBook Air. È il portatile più sottile al mondo.»[56]

Intervista promozionale sul nuovo notebook concessa alla CNBC subito dopo la presentazione.

«Abbiamo deciso di realizzare il portatile più sottile al mondo.»[57]

Secondo riferimento al MacBook Air nel corso della stessa intervista.

«MacBook Air. Il portatile più sottile al mondo.»

Didascalia che accompagnava l'immagine a tutto schermo del nuovo prodotto sulla home page del sito Apple.

«Apple presenta MacBook Air, il portatile più sottile al mondo.»[58]

Comunicato stampa Apple.

«Abbiamo realizzato il portatile più sottile al mondo.»[59]

Frase di Steve Jobs riportata nel comunicato stampa Apple.

Molti, durante una presentazione, non riescono a descrivere la loro azienda, prodotto o servizio con una semplice frase. Com'è comprensibile, se manca uno slogan ideato fin dall'inizio della fase di progettazione, diventa quasi impossibile creare una campagna coerente. Tutto il resto della presentazione dovrebbe esservi costruito attorno.

OGGI APPLE REINVENTA IL TELEFONO

Il 9 gennaio 2007 *PC World* pubblicò un articolo in cui si annunciava che Apple avrebbe «reinventato il telefono» combinando tre prodotti: un telefono cellulare, un iPod e un dispositivo di comunicazione Internet. Si trattava, naturalmente, dell'iPhone. L'iPhone rappresentò una rivoluzione per il settore e fu dichiarato invenzione dell'anno dal *Time* (alla fine del 2008, appena due anni dopo il suo lancio, l'iPhone aveva conquistato il 13% del mercato degli smartphone). Ma non furono i giornalisti di *PC World* a titolare così. Fu Apple a fornire lo slogan attraverso il proprio comunicato stampa, mentre Jobs lo ripropose nel suo discorso al Macworld. Mirato, semplice da ricordare e coerente: «Apple reinventa il telefono».

Nel corso della presentazione, Jobs si servì dell'espressione «reinventare il telefono» per cinque volte. E dopo aver introdotto le nuove caratteristiche del dispositivo, disse ancora una volta: «Credo che quando avrete la possibilità di averlo tra le mani, concorderete con me che abbiamo reinventato il telefono».[60]

Jobs non aspetta che siano i media a inventarsi un'headline: è lui stesso a scriverla e a ripeterla più volte durante le sue presentazioni. L'annuncia prima di spiegare i dettagli del prodotto, in seguito descrive il dispositivo – in genere con una dimostrazione – e infine ripete l'headline appena terminata la spiegazione.

Per esempio, ecco il lancio del software GarageBand: «Oggi presenteremo qualcosa di veramente figo: la quinta applicazione del pacchetto iLife. Si chiama GarageBand. Che cos'è GarageBand? È una nuova rivoluzionaria applicazione musicale professionale. Ma è rivolta a tutti».[61] La slide proponeva il medesimo slogan. Mentre Jobs parlava la diapositiva proiettata sullo schermo recitava: «GarageBand. Una nuova rivoluzionaria applicazione musicale professionale». Jobs fece seguire una descrizione del prodotto racchiusa in un'unica frase: «Quello che fa è trasformare il vostro Mac in uno strumento musicale di qualità professionale e in uno studio di registrazione completo», disse rivolto al pubblico. È questo il classico metodo impiegato da Jobs quando presenta un prodotto: rivela lo slogan, lo approfondisce e lo ripete più volte.

L'ESPERIENZA DI INTERNET, LA SEMPLICITÀ DEL MACINTOSH

Il primo iMac (la «i» stava per «Internet») rese la navigazione sul Web semplice come mai prima. L'utente doveva effettuare soltanto due passaggi per connettersi alla Rete («Non esiste la fase tre», annunciava l'attore Jeff Goldblum in un famoso spot). Il suo lancio, nel 1998, catturò l'immaginazione del settore informatico e fu una delle più efficaci presentazioni di computer degli anni Novanta. Secondo Macworld.com l'iMac riscattò Steve Jobs, tornato in Apple nel 1997, e al contempo salvò l'azienda stessa quando i media l'avevano ormai data per spacciata. Jobs dovette creare un senso di attesa attorno a un prodotto che faceva piazza pulita di alcuni tra i requisiti più comuni per un computer (l'iMac non montava un lettore floppy; una mossa coraggiosa, all'epoca, e una decisione che andò incontro a un notevole scetticismo).

«L'iMac combina l'esperienza di Internet con la semplicità del Macintosh», disse Jobs al momento della presentazione. La diapositiva proiettata alle sue spalle recitava molto semplicemente: «iMac. L'esperienza di Internet. La semplicità del Macintosh». Poi Jobs spiegò per chi era stato pensato: utenti di base e studenti che volevano andare in Internet «in modo semplice e veloce».[62]

Le headline create da Steve Jobs funzionano perché sono scritte dalla prospettiva dell'utente. Rispondono alla domanda: «Perché dovrebbe interessarmi?» (*vedi* la Scena seconda»). Perché avrebbe dovuto importarti dell'iMac? Perché ti permetteva di sperimentare «l'esperienza di Internet con la semplicità del Macintosh».

1.000 CANZONI IN TASCA

Ad Apple si deve una delle migliori headline di sempre. Secondo Leander Kahney, lo stesso Jobs si mise alla ricerca di uno slogan per descrivere il primo iPod. Il 23 ottobre 2001 Jobs disse: «Oggi presenteremo un nuovo lettore MP3 ultraportatile che pesa meno di 200 grammi, con un disco rigido da 5 Gb, e la leggendaria semplicità d'uso Apple». Naturalmente non lo presentò esattamente in questo modo. Disse semplicemente: «iPod. Mille canzoni in tasca».[63] Nessuno avrebbe potuto trovare una definizione più stringata. Mille canzoni in tasca. Che altro c'era da dire? Una frase che racconta la storia e insieme risponde alla domanda: «Perché dovrebbe interessarmi?»

Molti giornalisti presenti all'evento usarono lo slogan come titolo dei loro articoli. Il comunicato di Matthew Fordhal della Associated Press il giorno della presentazione recitava: «iPod, il nuovo lettore di Apple, mette '1.000 canzoni in tasca'».[64] Lo slogan di Apple era memorabile perché rispondeva a tre criteri: era *stringato* (ventidue battute), *mirato* (1.000 canzoni) e garantiva un *vantaggio personale* (potevi portarti le canzoni in tasca).

Di seguito troverai altri esempi di slogan Apple che rispondono a questi tre requisiti. Anche se alcuni di essi superano le dieci parole, tutti restano comunque entro i limiti di un post su Twitter:

> «Il nuovo iTunes Store: tutte le canzoni senza DRM» (modifiche a iTunes Store, gennaio 2009).
>
> «I portatili più verdi sul mercato» (la nuova famiglia di computer MacBook, presentata nell'ottobre 2008).
>
> «Il lettore musicale più famoso al mondo, ulteriormente perfezionato» (presentazione dell'iPod nano di quarta generazione, settembre 2008).
>
> «iPhone 3G. Due volte più veloce alla metà del prezzo» (presentazione dell'iPhone 3G, luglio 2008).
>
> «Dà agli utenti Mac un ulteriore motivo per amare i propri Mac e agli utenti PC ancor più motivi per cambiare» (presentazione di iLife '08, agosto 2007).

«Apple reinventa il telefono» (presentazione dell'iPhone, gennaio 2007).

«La velocità e l'area di schermo tipici dei sistemi desktop uniti al miglior design al mondo nell'ambito dei portatili» (presentazione del MacBook Pro da 17 pollici, aprile 2006).

«Il browser più veloce su Mac e per molti il migliore mai realizzato» (annuncio del browser Safari, gennaio 2003).

KEYNOTE BATTE POWERPOINT NELLA BATTAGLIA DELLE HEADLINE

PowerPoint di Microsoft possiede un enorme vantaggio rispetto a Keynote, il software Apple per le presentazioni: è ovunque. Microsoft detiene il 90% del mercato informatico e nel restante 10% formato da utenti Mac, molti continuano a usare PowerPoint per Mac. Anche se non è possibile sapere quante sono le presentazioni effettuate in PowerPoint in rapporto a quelle condotte in Keynote, possiamo dire con sicurezza che le seconde rappresentano una minima percentuale del totale. Nonostante la maggior parte dei presentation designer che conoscono entrambi i software preferisca lavorare con il più elegante Keynote, a detta di questi stessi professionisti quasi tutti i loro clienti utilizzano PowerPoint.

Slogan che hanno cambiato il mondo

Quando i «ragazzi di Google» Sergey Brin e Larry Page entrarono alla Sequoia Capital alla ricerca di finanziamenti per la loro nuova tecnologia di ricerca, descrissero la loro società con un'unica frase: «Google consente l'accesso a tutta l'informazione con un unico clic». Sessantasei battute, dodici parole. Un investitore della prima ora mi ha rivelato che con queste dieci parole i finanziatori capirono al volo le implicazioni della tecnologia di Google. Da quel giorno, ogni imprenditore che entri alla Sequoia Capital deve avere il proprio «one-liner», uno slogan che descrive il prodotto in una singola frase. Come mi ha detto un investitore, «se non sei in grado di descrivere ciò che fai in dieci parole (o meno), io non investirò né comprerò. Non sono interessato. Punto». Di seguito ecco alcuni esempi di slogan che hanno cambiato il mondo in dieci parole o poco più:

«Cisco cambia il modo in cui viviamo, lavoriamo, ci divertiamo e impariamo» (John Chambers, CEO di Cisco, propone spesso questo slogan nelle interviste e nelle presentazioni).

«Starbucks crea un terzo luogo tra casa e posto di lavoro» (Howard Schultz, CEO di Starbucks, mentre descriveva la sua idea ai primi investitori).

«Vedo un computer su ogni scrivania, in ogni casa» (il cofondatore di Microsoft Bill Gates quando espose la propria visione a Steve Ballmer che, poco dopo essere entrato nell'azienda, stava pensando di andarsene. Ballmer, attuale CEO di Microsoft, ha dichiarato che la visione di Gates lo convinse a tener duro. Con un utile netto personale di 15 miliardi di dollari, Ballmer è felice di averlo fatto).

Come ho già detto nella Scena prima, questo libro è agnostico in materia di software, dal momento che ognuna delle tecniche che espone può essere ugualmente applicata a PowerPoint o Keynote. Detto questo, Keynote rimane l'applicazione preferita di Steve Jobs. Le headline in stile Twitter che creò per presentare il programma furono sicuramente capaci di conquistare l'attenzione: «C'è un'altra nuova applicazione che annunceremo oggi. Si chiama Keynote», comunicò alla platea del Macworld 2003.

E continuò:

Keynote è l'applicazione per le presentazioni che contano davvero [diapositiva con la scritta: «Quando le vostre presentazioni contano davvero»]. Ed è stato fatto per me [diapositiva: «Fatto per me»]. Mi serviva un'applicazione per creare il tipo di slide show molto grafica che volevo mostrarvi in questa presentazione al Macworld. È stato fatto per me; ora lo voglio condividere con voi. Abbiamo assunto un beta tester sottopagato che ha provato il programma per un anno;

eccolo qua [risate del pubblico quando sullo schermo compare una foto di Jobs]. Invece di stare a guardare una serie di diapositive, lasciate che vi mostri come funziona [sale sul palco per una dimostrazione del nuovo software].[65]

Di nuovo, possiamo osservare una notevole coerenza in tutto il materiale di marketing Apple disposto per il lancio del nuovo prodotto. Il comunicato stampa per Keynote descriveva il programma come «l'applicazione da usare per le presentazioni che contano davvero».[66] È uno slogan che rientra nei limiti di un post su Twitter e, senza svelare i particolari, racconta un'intera storia in un'unica frase. Un utente in cerca di maggiori dettagli poteva leggere il comunicato stampa, guardare la dimostrazione di Jobs o quella online sul sito Apple. Comunque lo slogan era di per sé esplicativo. Diceva che si trattava di una nuova applicazione studiata per quei momenti in cui una presentazione poteva lanciare o stroncare una carriera. In più, era stata fatta per Jobs. Per molte persone abituate a fare presentazioni, fu sufficiente: quello slogan catturò il loro interesse e le indusse a provare il software.

I giornalisti imparano come si scrive un'headline il primo giorno della scuola di giornalismo. I titoli sono quelli che convincono il pubblico a leggere una determinata storia su giornali, riviste o blog. I titoli contano. Quanto più le persone diventano copywriter di se stesse in blog, presentazioni, post su Twitter e materiale di marketing, imparare a scrivere headline accattivanti ed esaurienti diventa fondamentale per avere successo sul lavoro.

Note dalla regia

Componi il tuo slogan, che descriva in un'unica frase la visione della tua azienda, il tuo prodotto o servizio. Quelli più efficaci sono stringati (massimo 140 caratteri), precisi e offrono un vantaggio personale.

Riproponi lo slogan in modo coerente nelle interviste e nel materiale di marketing: presentazioni, diapositive, dépliant, canali pubblicitari, comunicati stampa, sito Web.

Non dimenticare: lo slogan deve saper offrire al pubblico la visione di un futuro migliore. Non si tratta di te, ma di loro.

Scena quinta
Traccia un percorso

Oggi presenteremo tre rivoluzionari prodotti.
STEVE JOBS al momento
della presentazione dell'iPhone.

Il 9 gennaio 2007 migliaia di seguaci del Mac osservavano Steve Jobs dare un annuncio elettrizzante. «Oggi Apple reinventa il telefono», disse mentre presentava l'iPhone al pubblico per la prima volta.[67]

Ma prima di lanciare questo slogan, Jobs fece crescere l'attesa dicendo al pubblico che Apple avrebbe presentato non uno, ma tre rivoluzionari prodotti. Descrisse il primo come un iPod widescreen con touch-control (l'annuncio suscitò alcuni applausi). Il secondo dispositivo sarebbe stato un rivoluzionario telefono cellulare (la platea applaudì fragorosamente). Il terzo, disse Jobs, era un avveniristico dispositivo di comunicazione Internet. A questo punto i presenti si appoggiarono agli schienali in attesa di quella che pensavano sarebbe stata una descrizione dei prodotti e magari una loro dimostrazione. Ma la vera emozione doveva ancora arrivare. Jobs proseguì: «Dunque, tre cose: un iPod widescreen con touch-control, un rivoluzionario telefono cellulare e un avveniristico dispositivo di comunicazione Internet. Un iPod, un telefono e un dispositivo di comunicazione Internet. Un iPod, un telefono… Lo avete capito? Non si tratta di tre prodotti distinti. È un unico dispositivo, e lo abbiamo chiamato iPhone». Il pubblico andò in visibilio, mentre Jobs si crogiolava nella sensazione di aver centrato un'altra presentazione che avrebbe consolidato il ruolo di Apple come una delle aziende più innovative al mondo.

Jobs traccia un percorso verbale per il pubblico, un'anticipazione delle attrazioni in programma. In genere queste tabelle di marcia presentano una struttura tripartita (una presentazione può essere divisa in «tre atti», la descrizione di un prodotto in «tre funzioni», una dimostrazione in «tre parti»). L'amore di Jobs per il numero tre risale al lancio del primo Macintosh, il 24 gennaio 1984. Sul palco del Flint Center di Cupertino, in California, Jobs disse rivolto alla platea: «I prodotti che si sono rivelati pietre miliari del nostro settore sono soltanto due: l'Apple II nel 1977 e il PC IBM nel 1981. Oggi presenteremo il terzo: il Macintosh. È eccezionale!»[68]

I «segnali stradali» verbali si rivelano utili linee guida poiché aiutano chi ti ascolta a seguire la storia. Insegno sempre come creare una storia semplice da seguire individuando tre o al massimo quattro punti chiave prima di pensare ai dettagli. Quando si adotta questa tecnica, i giornalisti di solito prendono molti appunti. Se chi parla se ne dimentica uno, i giornalisti gli chiederanno: «Non aveva detto che i punti erano tre? Ne ho sentiti soltanto due». Un percorso strutturato in tre parti aiuterà la tua platea a rimanere incollata ai propri posti (*vedi* figura 5.1).

Le persone riescono a fissare nella memoria a breve termine – o attiva – soltanto una quantità limitata di informazioni. Nel 1956, George Miller, ricercatore ai laboratori Bell, pubblicò un articolo ormai divenuto un classico intitolato «The Magical Number Seven, Plus or Minus Two» (Il magico numero sette, più o meno due) in cui dimostrava che gli individui faticano a fissare nella memoria a breve termine più di sette/nove cifre. Oggi gli scienziati ritengono che il numero di informazioni che possono essere memorizzate con facilità sia più prossimo a tre o quattro. Jobs espone di rado più di tre concetti chiave. Steve sa che la «regola del tre» è uno dei metodi più efficaci nella teoria della comunicazione.

Figura 5.1. Jobs nelle sue presentazioni segue la regola del tre. (*ROBYN BECK/ AFP/Getty Images*)

IL MOTIVO PER CUI RICCIOLI D'ORO NON INCONTRÒ QUATTRO ORSI

A chi ascolta piacciono gli elenchi. Ma quanti punti includere in un elenco?

Il numero magico è il tre.

I comici sanno che il tre è più divertente del due. Gli scrittori sanno che il tre è più teatrale del quattro. Jobs sa che il tre è più convincente del cinque. Ogni grande libro, film, pièce o presentazione è strutturato in tre atti. I moschettieri sono tre. Riccioli d'oro incontra tre orsi, non quattro. Il leggendario allenatore di football Vince Lombardi diceva ai suoi giocatori che nella vita le cose importanti sono tre: la famiglia, la religione e la squadra. La regola del tre è un principio fondamentale della letteratura, della comicità e di una presentazione di Steve Jobs.

Il corpo dei marines ha condotto una ricerca su questo argomento, concludendo che il tre è più efficace del due o del quattro. Le divisioni dei marines sono tripartite: un caporalmaggiore è a capo di una squadra di tre, un sergente comanda una pattuglia formata da tre squadre di fucilieri, un capitano guida tre plotoni e così via. Se i marines sono stati tanto gentili da occuparsi di questa faccenda, perché prenderci la briga di inventare quello che è già stato scoperto? Basta metterlo in pratica! I relatori che nelle loro presentazioni si servono della regola del tre sono talmente pochi che soltanto usandola riuscirai a distinguerti. La regola del tre funziona per i marines, funziona per Jobs e funzionerà anche per te.

Come abbiamo già accennato, alla Apple Worldwide Developers Conference del 6 giugno 2005 Jobs annunciò il passaggio dai chip PowerPC prodotti da IBM ai microprocessori Intel. «Parliamo un attimo di transizioni», disse.

Nel corso della sua storia il Mac finora ha attraversato due importanti transizioni [inizia ad abbozzare i tre punti]. La *prima*, dal 68K al PowerPC, un passaggio avvenuto una decina di anni fa, intorno alla metà degli anni Novanta. Il PowerPC ha preparato Apple ai successivi dieci anni. È stata una mossa azzeccata. La *seconda* importante transizione è stata ancora più rilevante: il passaggio da OS 9 a OS X, concluso appena qualche anno fa. È stato come un trapianto di cervello. E nonostante i due sistemi operativi differiscano nel nome soltanto per una [cifra], da un punto di vista tecnologico sono due mondi a sé. OS X è il più avanzato sistema operativo al mondo, ha preparato Apple ai prossimi vent'anni. Oggi è il momento di iniziare una *terza* transizione. Vogliamo continuare a produrre i computer migliori per voi e per il resto dei nostri utenti. È tempo di effettuare una terza transizione. Sì, è proprio vero: stiamo per passare da PowerPC ai processori Intel.[69]

Come la regola del tre può migliorare il tuo modo di giocare a golf

Qualsiasi giocatore di golf ti dirà che la cosa più complicata è ricordarsi le decine di piccoli movimenti necessari a produrre uno swing fluido: postura, presa, *takeaway*, equilibrio, appoggio, spostamento del peso, *follow-through* e altre variabili. I problemi arrivano quando si pensa a troppe cose nel medesimo tempo. Ho chiesto al mio istruttore di darmi tre indicazioni, e soltanto tre, per migliorare il mio swing. «Bene», ha detto, «oggi ti concentrerai sul chiudere i fianchi, spostare il peso sul lato destro durante il retroswing e accompagnare bene il colpo. Perciò pensa ai fianchi, a spostare il peso e al *follow-through*.» Fianchi, spostare il peso, accompagnare il colpo. Ecco qua. La direttiva ha funzionato alla grande e da quel momento il mio stile a golf è decisamente migliorato. La regola del tre: valida per le presentazioni… e anche per il golf!

Svelare la storia secondo la regola del tre permetterà al tuo pubblico di orientarsi. Mostrerà alla gente dove sono e dove stanno andando. Nella precedente citazione, Jobs inizia a parlare di «transizioni» e tutti noi pensiamo che, poiché spiega che il Mac ne ha già conosciute due, ce ne sarà almeno una terza. E per ogni punto costruisce una storia. La prima transizione è stata una «mossa azzeccata», la seconda «ancora più rilevante» e la terza – per estensione – dev'esserlo ancora di più.

LA SGABELLO A TRE GAMBE DI APPLE

All'Apple Worldwide Developers Conference del settembre 2008 Jobs mostrò una diapositiva raffigurante uno sgabello a tre gambe. «Come saprete, oggi Apple è composta da tre parti», disse. «La prima, ovviamente, è il Mac. La seconda è la musica, con iPod e iTunes. E ora la terza è l'iPhone.» Jobs presentò i dirigenti che avrebbero parlato del Mac e dell'iPod. Jobs si sarebbe tenuto invece la sezione dedicata all'iPhone.

Appena iniziò a parlare dell'iPhone, fornì ancora una volta un percorso per i suoi ascoltatori, ma questa volta in quattro parti: «Tra qualche settimana l'iPhone compirà un anno. Abbiamo presentato il nostro primo iPhone il 29 giugno. È stato un lancio straordinario, il più straordinario che abbiamo mai avuto. L'iPhone ha avuto un'ottima risposta in termini di critica. È il telefono che ha cambiato per sempre il mondo dei telefoni. Ma per raggiungere il prossimo livello dobbiamo scalare altre montagne. Quali sono queste sfide? La prima è la rete 3G, grazie alla quale è possibile navigare in modo molto più veloce; la seconda, il supporto aziendale; la terza, il supporto di applicazioni di terze parti; e la quarta: dobbiamo vendere l'iPhone in più Paesi».

Il metodo «USA Today»

I giornalisti sono abituati a semplificare i concetti complessi.

Per esempio, su *USA Today*, il più famoso quotidiano statunitense, la maggior parte degli articoli raggruppa i punti principali a tre a tre. Quando Intel lanciò un chip più veloce chiamato Centrino 2, fu Michelle Kessler a occuparsi della notizia per il giornale. La Kessler descrisse a grandi linee tre specifici vantaggi, spiegando perché ciascuno di essi fosse importante e il motivo per cui avrebbero dovuto interessare i lettori.

> **Durata della batteria.** «Il miglior laptop al mondo non vale più nulla quando la batteria muore. Il nuovo chip Intel è dotato di un processore a bassissimo consumo e di altre funzioni per il risparmio energetico.»
>
> **Grafica.** «In genere i portatili hanno chip grafici integrati. Ma ora il 26% monta potenti schede video dedicate e sempre più persone guardano film, giocano e usano programmi che richiedono un consistente uso di effetti grafici.»
>
> **Internet wireless.** «Il nuovo chip Intel supporta l'ultima versione della tecnologia Wi-Fi, nota come 802.11n. Nel corso dell'anno Intel prevede di mettere sul mercato chip che utilizzeranno un nuovo standard wireless, il WiMax, che può lanciare segnali percepibili a chilometri di distanza.»[70]

La Kessler dimostra che è possibile condensare concetti complessi in tre semplici punti.

Anche Ed Baig lavora per *USA Today* e recensisce le novità del settore tecnologico. Dopo aver provato la versione beta del nuovo sistema operativo della Microsoft (Windows 7), Baig ha

concentrato la sua recensione sulle tre caratteristiche migliori:

> **Primo impatto.**«Le icone sulla barra delle applicazioni sono più grandi e potrete disporle come vorrete.»
>
> **Sicurezza.** «Windows 7 non vi tormenterà continuamente con fastidiosi avvisi di sicurezza ogni volta che vorrete lanciare un programma o cambiare le impostazioni.»
>
> **Compatibilità.** «Anche se ancora in fase di beta, Windows 7 ha riconosciuto la mia stampante e la mia fotocamera digitale.»[71]

Baig, la Kessler e gli altri giornalisti redigono i loro articoli dividendoli in sezioni perché siano più semplici da leggere. Lo stesso fa Jobs, che elabora le sue presentazioni come un giornalista scrive la recensione di un prodotto: headline, introduzione, tre punti, conclusione.

Dopo aver anticipato i quattro punti che avrebbe affrontato in dettaglio, Jobs ritornò al primo. «Perciò, ora che ci stiamo avvicinando al primo compleanno dell'iPhone, vogliamo portarlo al livello successivo, e quindi oggi presentiamo l'iPhone 3G.»[72] È la tecnica che ripropone in tutte le sue presentazioni: elenca tre o quattro punti, li spiega in dettaglio ripartendo dal primo per poi ricapitolarli di nuovo. È una semplice ricetta per essere sicuri che il tuo pubblico trattenga le informazioni che gli stai fornendo.

SIA JOBS SIA BALLMER AMANO LA REGOLA DEL TRE

Nel gennaio 2009, il CEO di Microsoft Steve Ballmer tenne il discorso d'apertura del Consumer Electronics Show a Las Vegas. Era il suo primo discorso come successore di Bill Gates, che aveva lasciato l'azienda per dedicarsi a progetti filantropici. Da quindici anni era tradizione che Microsoft aprisse la conferenza e Gates aveva tenuto di persona quasi tutte le presentazioni. Come oratore Ballmer si comportò in modo molto diverso dal predecessore. Trasudava passione, energia, emozione. Evitò di impiegare un lessico tecnico e capì il valore della regola del tre, fornendo agli ascoltatori un percorso, utilizzando gruppi o elenchi di tre.

Ecco alcuni esempi.

> «Ora vorrei parlarvi un po' dell'economia, del nostro settore e del lavoro che facciamo alla Microsoft.»
>
> «Quando penso alle nostre opportunità, mi figuro tre aree fondamentali: la prima è la convergenza dei tre display che le persone usano ogni giorno: il PC, il telefono e la TV… la seconda riguarda un modo più naturale d'interagire con il computer e gli altri dispositivi… e l'ultima è quella che io chiamo 'connected experience'.»
>
> «Guardandoci indietro, sono tre le cose che hanno portato al successo Windows e il PC: primo, il PC ha favorito la creazione di ottime applicazioni e ha consentito che lavorassero insieme; secondo, il PC ha permesso una scelta maggiore nel campo dell'hardware; terzo, l'esperienza Windows ha aiutato tutti noi a lavorare insieme.»
>
> «Stiamo per lanciare la miglior versione di Windows mai vista prima. Ci stiamo mettendo tutti gli ingredienti necessari: semplicità, affidabilità e velocità.»[73]

Ballmer ricorse a gruppi di tre non meno di cinque volte nel corso della presentazione, rendendo il suo intervento più semplice da seguire dei discorsi di Gates. Nonostante tra Apple e Microsoft non corra buon sangue, sia Ballmer sia Jobs sanno che spiegare una tecnologia complessa con semplicità è il primo passo per coinvolgere i loro attuali e futuri clienti.

Come la regola del tre ha aiutato DuPont ad affrontare un tracollo finanziario

Nel suo libro *Leadership nell'era della incertezza*, il guru del management Ram Charan parla del

gigante globale DuPont e di come l'azienda abbia saputo rispondere con decisione al tracollo finanziario del 2008. Il CEO e i dirigenti stilarono un piano di crisi che misero in atto nel giro di dieci giorni. All'epoca DuPont aveva sessantamila dipendenti. Tutti furono informati nel dettaglio delle difficoltà dell'azienda e fu loro chiesto di individuare tre provvedimenti da prendere nell'immediato per risparmiare liquidità e ridurre i costi. L'azienda aveva pensato che se i dipendenti si fossero sentiti travolti, non avrebbero saputo come reagire; il tre, invece, era un numero gestibile e facile da capire che li avrebbe spinti all'azione.

UN PERCORSO COME ORDINE DEL GIORNO

Jobs inaugurò il Macworld 2008 con l'equivalente verbale di un ordine del giorno (in una presentazione di Steve Jobs non vedrete mai diapositive che illustrano un programma). «Oggi vorrei parlarvi di alcune cose; quindi cominciamo subito», disse.

La *prima* è Leopard. Sono entusiasta di comunicarvi che nei primi novanta giorni abbiamo venduto più di cinque milioni di copie. Incredibile. È la distribuzione di Mac OS X che ha avuto il maggior successo… La *seconda* riguarda l'iPhone. Sono passati esattamente duecento giorni dal suo lancio sul mercato. È un estremo piacere per me annunciare che a oggi abbiamo venduto quattro milioni di iPhone… Ok, ora la *terza*. Anche questa è fantastica. La terza riguarda iTunes. Sono felice di comunicarvi che la settimana scorsa abbiamo venduto la nostra quattromiliardesima canzone. Non è straordinario? A Natale abbiamo stabilito un nuovo primato: venti milioni di canzoni in un solo giorno. Non è fantastico? È il nostro nuovo record giornaliero… E ora la numero *quattro*. C'è qualcosa nell'aria. Che cos'è? Beh, come saprete, Apple produce i migliori portatili sulla piazza: il MacBook e il MacBook Pro. Bene, oggi annunciamo un terzo modello di notebook. Si chiama MacBook Air…[74]

Tutto quello che dovete sapere su un discorso

Ted Sorensen, che scriveva i discorsi per John F. Kennedy, credeva che gli interventi pubblici dovessero essere composti per le orecchie, non per gli occhi. I suoi discorsi elencavano in sequenza numerata gli obiettivi da perseguire e quelli già raggiunti, per renderli più comprensibili a chi stava ascoltando. Il discorso di Kennedy alla seduta plenaria del Congresso del 25 maggio 1961 offre un esempio perfetto della tecnica di Sorensen. Chiedendo un impegno maggiore nell'esplorazione spaziale, Kennedy disse:

Per prima cosa, credo che questo Paese debba impegnarsi per realizzare l'obiettivo, prima che termini questo decennio, di far atterrare un uomo sulla Luna e farlo tornare sulla Terra sano e salvo. Nessun altro progetto spaziale in questo momento è altrettanto rilevante per l'umanità e importante per l'esplorazione a lungo raggio dello spazio… In secondo luogo, un ulteriore stanziamento di ventitré milioni di dollari, assieme ai sette milioni già fissati, accelererà lo sviluppo del razzo nucleare Rover… Terzo, altri cinquanta milioni di dollari trarranno il massimo profitto dalla nostra attuale posizione di supremazia, incrementando l'uso di satelliti spaziali nelle comunicazioni mondiali. Quarto, un finanziamento aggiuntivo di settantacinque milioni di dollari ci sarà d'aiuto per ottenere nel più breve tempo possibile un sistema satellitare per osservazioni meteorologiche su scala mondiale. Sia chiaro che sto chiedendo al Congresso e alla nazione di impegnarsi concretamente per una nuova linea di condotta, una linea che durerà molti anni e avrà costi molto pesanti… Se lo faremo soltanto a metà, o se ridimensioneremo i nostri obiettivi di fronte alle difficoltà, ritengo che sarebbe meglio non iniziare nemmeno.[75]

Il presidente Barack Obama, un estimatore dei discorsi di Kennedy, ha impiegato alcune delle regole di Sorensen per rendere più efficaci i propri interventi pubblici. Ecco alcuni esempi in cui segue la regola del tre, a partire da quello che lo ha fatto conoscere, il suo discorso d'apertura al congresso nazionale dei democratici del 2004.

Credo che possiamo dare un aiuto alla nostra classe media e opportunità alle famiglie… Credo che possiamo fornire lavoro ai disoccupati, casa ai senzatetto e strappare i giovani delle città americane alla violenza e alla disperazione… Credo che un vento favorevole ci sospinga e in questo crocevia della storia possiamo fare le scelte giuste e superare le sfide che ci si parano dinnanzi.[76]

Come dimostrato dal passo citato, Obama non soltanto suddivide i propri discorsi in paragrafi di tre frasi ciascuno, ma spesso all'interno delle frasi stesse introduce gruppi di tre punti.

Quando giovedì 20 gennaio 2009 Obama ha prestato giuramento per diventare il quarantaquattresimo presidente degli Stati Uniti, ha tenuto uno storico discorso ascoltato dal vivo da due milioni di persone e da diversi milioni di individui attraverso le televisioni di tutto il

mondo. Durante la prolusione, il presidente ha fatto ricorso più volte alla regola del tre:

> «Oggi sono qui, davanti a voi, intimorito dal compito che mi aspetta, grato per la fiducia che mi avete accordato, consapevole dei sacrifici compiuti dai nostri avi.»
>
> «Sono state perdute case, cancellati posti di lavoro, spazzate via imprese.»
>
> «Il nostro servizio sanitario è troppo costoso, le nostre scuole troppo spesso falliscono e ogni giorno che passa ci conferma ulteriormente che i modi in cui usiamo le risorse energetiche rafforzano i nostri nemici e minacciano il nostro pianeta.»
>
> «Oggi vi dico che le sfide che dobbiamo affrontare sono reali, gravi e numerose.»

«I nostri operai non sono meno produttivi di quando ha avuto inizio questa crisi, né le nostre menti sono meno brillanti o i nostri beni e servizi meno necessari di quanto lo fossero il mese o l'anno scorso.»[77]

Ogni volta che Jobs elenca un numero, la diapositiva proiettata contiene una sola immagine, quella del numero stesso. Nella Scena ottava analizzeremo più a fondo la semplicità delle diapositive di Jobs; per ora ti basti ricordare che le tue slide dovranno rispecchiare quello che dici. Non c'è bisogno di renderle complicate.

Jobs non si limita a suddividere le proprie presentazioni, ma descrive anche le caratteristiche dei prodotti elencandone le funzioni a gruppi di tre o quattro. «Le cose che rendono l'iPod rivoluzionario sono sostanzialmente *tre*», disse nel 2001. «La *prima*: è ultraportatile [5Gb, 1.000 canzoni in tasca]; la *seconda*: ha una porta FireWire integrata [spiegazione di come la tecnologia FireWire permetta di scaricare il contenuto di un intero CD nel giro di cinque-dieci secondi, contro i cinque-dieci minuti richiesti da una connessione USB]; la *terza*: l'incredibile durata della batteria [prosegue descrivendo come il dispositivo offra una batteria dalla durata di dieci ore, dieci ore di ascolto ininterrotto].»[78]

Jobs usa la regola del tre anche quando tiene discorsi più tradizionali. Ecco l'inizio del suo intervento pronunciato alla cerimonia di consegna delle lauree alla Stanford University: «Oggi vi voglio raccontare *tre* storie tratte dalla mia vita».[79] Jobs proseguì poi attenendosi a quanto aveva anticipato: raccontò tre storie personali, tratte dalla sua vita, spiegando quello che gli avevano insegnato e trasformandole in lezioni per i neolaureati.

APPLICARE LA REGOLA DEL TRE

Spesso i leader aziendali si preparano a importanti interviste televisive o a conferenze impostando il loro messaggio intorno a tre o quattro punti fondamentali. Lo so perché io stesso insegno loro a fare così! Ecco come applicherei i consigli della Scena quarta e quinta per preparare un'intervista su questo libro. Prima di tutto penserei a uno slogan di non più di 140 battute: «Tenere una presentazione come Steve Jobs». Poi mi appunterei tre idee: 1) creare la storia; 2) trasmettere l'esperienza; 3) perfezionarsi e provare. Sotto ciascuna di esse mi segnerei gli artifici retorici da usare per migliorare l'esposizione: storie, esempi e fatti. Ecco come potrebbe svolgersi una breve intervista:

Reporter: Carmine, potresti dirci qualcosa in più sul tuo libro?

Carmine: Il libro insegna per la prima volta come tenere una presentazione come quelle di Steve Jobs. Il CEO Apple è ritenuto uno degli oratori più entusiasmanti. Nel volume si trovano le tecniche precise che Jobs usa per trasmettere le sue idee e la cosa più importante è che tutti possono apprenderle per migliorare le loro presentazioni.

Reporter: Bene. Da dove dovremmo cominciare, dunque?

Carmine: Sarete in grado di tenere una presentazione come quelle di Steve Jobs [ripetete l'headline almeno due volte nella conversazione] se seguirete questi tre passi: Primo: creare la storia. Secondo: trasmettere l'esperienza. Terzo: perfezionarsi e provare. Parliamo del primo passo: creare la storia…

Il celebre discorso di Jimmy V.

Il 4 marzo 1993 l'allenatore di basket Jimmy Valvano tenne uno dei più emozionanti discorsi della storia sportiva recente. Nel 1983 Valvano aveva guidato la squadra della North Carolina State University alla vittoria del campionato. Dieci anni più tardi, colpito da un cancro incurabile, accettò l'Arthur Ashe Courage & Humanitarian Award. Nei due momenti più toccanti del suo discorso si servì della regola del tre:

Per me ci sono *tre* cose che tutti noi dovremmo fare ogni giorno. La *prima* è ridere. Si dovrebbe ridere ogni giorno. La *seconda* è pensare. Si dovrebbe dedicare un po' di tempo a farlo. E la *terza* è saper esprimere le proprie emozioni – la tristezza come la gioia – attraverso il pianto. Pensateci un attimo. Se ridete, pensate e piangete, la vostra sarà una giornata piena… Il cancro può togliermi le energie fisiche, ma non potrà toccare le mie facoltà mentali, il mio cuore o la mia anima. Queste resteranno per sempre. Grazie. Dio vi benedica tutti.[80]

Come si può vedere da questo esempio, un percorso strutturato in tre parti può costituire un abbozzo per un'intervista breve o più lunga, o per un'intera presentazione.

Il cervello di chi ti sta ascoltando lavora a pieno regime. Macina parole, immagini ed esperienze sensoriali, per non parlare della conversazione interiore che intrattiene tra sé e sé. Fa' in modo che non gli costi fatica seguire il tuo racconto.

Note dalla regia

Redigi una lista di tutti i concetti principali che desideri il pubblico apprenda riguardo al tuo prodotto, servizio, società o iniziativa.

Riduci la lista a tre punti chiave. Questo gruppo di tre costituirà il percorso verbale della tua dimostrazione o presentazione.

A ciascuno di questi tre messaggi chiave, applica degli artifici retorici per migliorare l'esposizione. Potresti utilizzare vicende private, fatti, esempi, analogie, metafore e testimonianze positive di terze parti.

Scena sesta
Porta in scena un antagonista

Big Blue dominerà l'intero settore informatico? George Orwell aveva dunque ragione?
STEVE JOBS

In tutte le storie tradizionali l'eroe si scontra con il cattivo. La medesima struttura narrativa si applica alle migliori presentazioni. Steve Jobs costruisce una storia convincente presentando al proprio pubblico un antagonista, un nemico, un problema da risolvere. Nel 1984 il nemico era l'IBM, «Big Blue».

A Apple si deve uno dei più influenti spot televisivi della storia e uno dei primi in cui cogliamo la dinamica «eroe contro cattivo» nell'approccio marketing di Jobs. Lo spot televisivo «1984» presentò il Macintosh al mondo. Fu trasmesso solo una volta, nel corso del Super Bowl giocato il 22 gennaio di quello stesso anno. I Los Angeles Raiders avrebbero sbaragliato i Washington Redskins, ma la maggior parte della gente si ricorda più dello spot che del risultato finale della partita.

Ridley Scott, reduce dal successo di *Alien*, diresse lo spot Apple che si apriva con degli automi dalle teste rasate che ascoltavano il proprio leader (il Grande Fratello) guardandolo su un maxischermo. Una bionda atletica, con indosso un succinto completino sportivo, faceva il suo ingresso correndo con un martello in mano. Inseguita da soldati provvisti di elmetto, la ragazza scagliava il martello contro lo schermo, che si frantumava in un'accecante esplosione mentre gli automi restavano seduti a bocca spalancata. Lo spot si chiudeva con un annuncio piuttosto criptico: «Il 24 gennaio Apple Computer presenterà il Macintosh e vedrete perché il 1984 non sarà come *1984*».[81]

Lo spot non era piaciuto a nessuno dei membri del consiglio di amministrazione Apple, che erano contrari alla sua trasmissione. Ovviamente Jobs lo sosteneva, avendo compreso la forza emotiva sottesa alla tradizionale struttura narrativa che contrapponeva l'eroe al cattivo. Aveva capito che ogni protagonista ha bisogno di un antagonista. Nel caso dello storico spot del 1984 il cattivo era IBM. L'azienda, all'epoca produttrice di computer mainframe, aveva deciso di realizzare un prodotto concorrente al primo computer al mondo destinato a un mercato «di massa», l'Apple II. Nel 1983 Jobs presentò l'anteprima dello spot a un gruppo selezionato di rivenditori Apple.

«Il 1984 è oggi», disse. «Sembra che IBM voglia tutto. Apple viene percepita come l'unica speranza per non consentirle di averla vinta… IBM vuole impadronirsi del mercato e sta puntando le proprie armi contro quest'ultimo ostacolo per il controllo totale del settore: Apple. Big Blue dominerà tutto il settore dei computer e l'intera era informatica? George Orwell aveva dunque ragione?»[82]

Dopo questa presentazione Jobs si fece da parte, lasciando che i rivenditori in sala assistessero allo spot. La platea eruppe in un fragoroso applauso. Per altri sessanta secondi Steve rimase sul palco, crogiolandosi nel successo e con un sorriso a trentadue denti. Bastavano il suo atteggiamento, il linguaggio del corpo e l'espressione del viso a esprimere quello che pensava: ce l'ho fatta!

PROBLEMA + SOLUZIONE = UN CLASSICO DI JOBS

Mettere in scena l'antagonista (il problema) fa sì che la platea si schieri dalla parte dell'eroe (la soluzione). Jobs struttura le sue presentazioni più coinvolgenti in base a questa tradizionale tecnica narrativa. Per esempio, dei trenta minuti di una delle sue presentazioni più trionfali, quella dell'iPhone al Macworld 2007, tre furono dedicati a spiegare perché fosse giunto il momento di un prodotto come l'iPhone. La parte del cattivo in questo caso la impersonavano tutti gli smartphone concorrenti presenti sul mercato che, sosteneva Jobs, non erano davvero «smart». Nella prima colonna della tabella 6.1 sono elencati dei passi tratti dalla presentazione in questione, mentre la

seconda mostra il testo o descrive le immagini contenute nelle diapositive che accompagnavano l'esposizione.[83] Fai attenzione: le slide sono complementari a quanto detto dall'oratore.

Tabella 6.1 - Jobs presenta l'iPhone

FRASI PRONUNCIATE DA STEVE	DIAPOSITIVE
«I telefoni più avanzati si chiamano 'smartphone', così dicono.»	Smartphone.
«In genere abbinano telefono, e-mail e un minimo servizio In-ternet.»	Smartphone. Telefono + E-mail + Internet.
«Il problema è che non sono così 'smart' né così facili da usare. Anzi, sono davvero complicati. Quello che vogliamo fare è realizzare un prodotto che li surclassi, che sia molto più 'smart' di ogni altro dispositivo mobile.»	Smartphone. Non così «smart». Non così facile da usare.
«Perciò, abbiamo deciso di reinventare il telefono, iniziando da un'interfaccia utente rivoluzionaria.»	Interfaccia utente rivoluzionaria.
«È il risultato di anni di ricerca e sviluppo.»	Interfaccia utente rivoluzionaria. Anni di ricerca e sviluppo.
«Perché dovremmo aver bisogno di un'interfaccia utente rivoluzionaria? Ecco quattro smartphone: il Motorola Q, il BlackBerry, il Palm Treo e il Nokia E62, i soliti sospetti.»	Immagine di quattro smartphone esistenti: Motorola Q, Blackberry, Palm Treo e Nokia E62.
«Cosa c'è che non va nella loro interfaccia utente? Il problema è la parte inferiore del dispositivo. È questa cosa qui [indica la tastiera dei telefoni]. Tutti hanno queste tastiere che rimangono lì, che voi ne abbiate bisogno o meno. E tutti hanno questi pulsanti di controllo in plastica identici per tutte le applicazioni. Beh, ogni singola applicazione vuole un'interfaccia utente un po' diversa, un set di pulsanti dedicato. E che succede se tra sei mesi vi viene un'ottima idea? Che non potete aggiungerci altri pulsanti. Ormai sono stati prodotti in questo modo. Perciò, che fare?»	Effetto dissolvenza della parte superiore dei quattro telefoni; resta soltanto la metà inferiore: la tastiera.
«Quello che abbiamo fatto è stato sbarazzarci di tutti questi pulsanti e realizzare uno schermo gigante.»	Immagine dell'iPhone.
«Ma come fare a comunicare con il dispositivo? Non abbiamo certo intenzione di andare in giro con un mouse. Perciò, come fare? Un pennino, giusto? Useremo un pennino!»	Immagine dell'iPhone di lato; compare un pennino.
«No [ride]. Chi lo vuole davvero, un pennino? Bisogna tirarlo fuori, rimetterlo a posto… i pennini si perdono. Puah. Nessuno vuole un pennino.»	Accanto all'immagine appare una scritta: «Chi vuole un pennino?»
«Perciò non lo useremo. Useremo il miglior puntatore al mondo, un puntatore che ci portiamo dietro dalla nascita. Ne abbiamo dieci da quando siamo nati: useremo le nostre dita.»	Il pennino scompare e contemporaneamente accanto all'iPhone compare un dito indice.
«Abbiamo inventato una nuova fenomenale tecnologia, il 'multitouch'.»	Scompare il dito e appare una scritta: «Multitouch».

«Funziona a meraviglia. Non avrete bisogno di un pennino. È molto più preciso di qualsiasi altro touchscreen mai realizzato. Non tiene conto di pressioni accidentali. È supersmart. Supporta tocchi a più dita e ragazzi… [risatina] lo abbiamo brevettato!»

Compare una serie di scritte in alto a destra. «Funziona a meraviglia.» «Non serve il pennino.» «Molto più preciso.» «Non tiene conto di pressioni accidentali.» «Tocchi a più dita.» «Brevettato.»

Nota come Jobs si serva di domande retoriche per proseguire nel racconto. «Perché dovremmo aver bisogno di un'interfaccia utente rivoluzionaria?» chiede prima di presentare il problema. È lui stesso a sollevare i potenziali problemi insiti nelle sue soluzioni. Quando introduce il concetto del touch-screen in sostituzione della tastiera fisica, chiede retoricamente: «Ma come fare per comunicare?» La sua risposta è immediata: «Useremo il miglior puntatore al mondo… le nostre dita».
A nessuno importa del tuo prodotto o quelli di Apple, Microsoft o qualsiasi altra azienda. Ciò che alla gente importa è risolvere i propri problemi e riuscire a migliorare la propria vita. Come abbiamo visto negli esempi riportati nella tabella 6.1, Jobs illustra alle persone le loro difficoltà, ne presenta la causa (impersonata in genere dalla concorrenza) e – come vedrete nella Scena settima – offre un rimedio.

SOSTENERE LE PROPRIE RAGIONI ALLA TIVÙ

«Perché mai Apple dovrebbe buttarsi nel mercato della telefonia mobile con una simile concorrenza e con tante aziende già sulla piazza?» chiese Jim Goldman della CNBC in una delle poche interviste rilasciate da Jobs subito dopo la presentazione dell'iPhone. Jobs rispose sottoponendo al giornalista un problema che andava risolto: «Abbiamo provato tutti i telefoni già esistenti ed è stata un'esperienza scoraggiante. È una categoria da reinventare. I cellulari devono essere più potenti e molto più facili da usare. Pensiamo di poter dare il nostro contributo. Non ci interessa che già altre aziende operino nel settore. Il fatto è che nel 2006 sono stati venduti un miliardo di smartphone. Se conquistiamo l'1% del mercato, si tratta comunque di dieci milioni di pezzi. Abbiamo reinventato il telefono e cambiato per sempre le aspettative sul dispositivo che uno vorrebbe portarsi in tasca».
«Che messaggio sta inviando alla concorrenza?» domandò Goldman.
«Siamo un'azienda che realizza prodotti, e amiamo i prodotti straordinari. Per spiegare l'essenza del nostro dispositivo, dobbiamo confrontarlo con gli altri esistenti e con quelli che la gente usa», rispose Jobs.[84] Quest'ultima frase rivela la propensione di Jobs a creare una storia convincente. La spiegazione di nuovi prodotti o servizi richiede di essere contestualizzata, di indirizzarsi a un problema presente nella vita dei tuoi clienti che costituisce per loro una «sofferenza». Una volta dato un nome a questa sofferenza, chi ti ascolta sarà molto più ricettivo nei confronti di un prodotto o servizio che contribuirà ad alleviarla.

IL CULTO APPLE

Nel suo libro *Neuromarketing*, il guru del marketing Martin Lindstrom equipara il messaggio di Apple alle idee su cui si basano le religioni più diffuse.
«La maggior parte delle religioni ha una visione chiara», scrive Lindstrom. «I loro scopi sono inequivocabili, che si tratti di raggiungere uno specifico stato di grazia o un obiettivo spirituale. E naturalmente anche gli scopi della maggior parte delle aziende sono inequivocabili. La visione di Steve Jobs risale alla metà degli anni Ottanta, quando dichiarò: 'L'uomo è il creatore del cambiamento in questo mondo. In quanto tale dovrebbe elevarsi al di sopra dei sistemi e delle strutture, non esservi subordinato'. Vent'anni e qualche milione di iPod dopo, la sua azienda continua a perseguire questa visione.»[85]
Secondo Lindstrom, che ha analizzato i tratti comuni dei brand più longevi, religioni e

marchi come Apple condividono un'altra caratteristica: l'idea di sconfiggere un nemico comune. «Avere un nemico identificabile ci fornisce l'opportunità non solo di articolare e mettere in mostra la nostra fede, ma anche di unirci a chi ha le nostre medesime convinzioni… questa strategia 'noi contro di loro' attira seguaci, suscita polemiche, crea fedeltà e ci induce a pensare, discutere e naturalmente a comprare.»[86]

MI SBRANERÀ?

Individuare l'antagonista fin da subito è fondamentale per poter essere persuasivi, dal momento che il nostro cervello ha bisogno di un cassetto – una categoria – dove archiviare ogni nuova idea. Prova a vederla in questo modo: il tuo cervello ha un disperato bisogno di significato, prima ancora che di dettagli. Secondo lo scienziato John Medina, il cervello è strutturato per avere una visione d'insieme. Medina sostiene che quando un uomo preistorico vedeva una tigre dai denti a sciabola si chiedeva: «Mi sbranerà?» e non «Quanti denti ha?»

L'antagonista fornisce al tuo pubblico la visione d'insieme. «Non cominciate dai dettagli, ma dalle idee fondamentali e – in ordine gerarchico – costruite i dettagli intorno ai concetti più generali», scrive Medina nel suo *Il cervello. Istruzioni per l'uso*.[87] Nelle presentazioni, comincia dal quadro generale (il problema) prima di addentrarti nei dettagli (la tua soluzione).

Apple presentò il browser Safari durante il Macworld del 2003, definendolo il browser più veloce su Mac. Safari andò ad aggiungersi a numerosi altri programmi di navigazione del Web in competizione con Internet Explorer, il rullo compressore di Microsoft. Al meglio delle sue capacità di persuasione, Jobs impostò il problema – introdurre l'antagonista – semplicemente ponendo una domanda retorica: «Perché abbiamo bisogno di un nostro browser?»[88] Prima di mostrare le nuove funzionalità, vale a dire prima di entrare nei dettagli, gli serviva una ragione per l'esistenza del prodotto.

Jobs disse alla platea che esistevano due aree in cui i concorrenti come Internet Explorer, Netscape e altri non erano all'altezza: velocità e innovazione. In termini di velocità, disse che Safari su Mac avrebbe caricato le pagine tre volte più rapidamente di Internet Explorer. Per quanto riguardava l'innovazione, presentò i limiti dei browser esistenti, inclusa l'assenza nella barra principale di una casella di ricerca su Google e una modalità di gestione dei preferiti che lasciava alquanto a desiderare. «Nella nostra ricerca abbiamo scoperto che le persone non usano i preferiti. Non li usano molto spesso perché si tratta di un'operazione complicata e nessuno riesce a capire come farlo», disse Jobs. Safari avrebbe risolto questi problemi integrando una casella di ricerca su Google nella barra principale e introducendo funzionalità che avrebbero reso molto più semplice navigare sui siti già visitati o sulle pagine Web preferite.

Per introdurre l'antagonista basta solo una domanda: «Perché dovreste averne bisogno?» Quest'unica domanda consente a Jobs di presentare lo stato del settore (si tratti di browser, sistemi operativi, musica digitale o qualsiasi altra cosa) e preparare il terreno per il livello successivo della sua presentazione: offrire la soluzione.

La presentazione da 3.000 dollari al minuto

Nel mese di settembre, per una settimana, decine di imprenditori presentano le proprie start-up a influenti gruppi di esperti, investitori e media in due diversi eventi: il TechCrunch 50 a San Francisco e il DEMO a San Diego. Per coloro che fondano una start-up, la posta in gioco è molto alta: successo o fallimento. Gli organizzatori del TechCrunch ritengono che otto minuti siano il tempo ideale per comunicare un'idea. Se non sei capace di esprimere la tua idea in otto minuti, la riflessione e l'entusiasmo che ci stanno dietro, allora devi perfezionarla. DEMO concede agli imprenditori ancora meno tempo: sei minuti. DEMO inoltre chiede 18.500 dollari a presentazione, o 3.000 dollari al minuto. Se dovessi sborsare 3.000 dollari per esporre la tua idea, come ti muoveresti?

I venture capitalist che assistono alle presentazioni concordano che la maggior parte degli imprenditori non riesce a creare una storia appassionante perché passa direttamente alla

descrizione del prodotto senza illustrare il problema. Un investitore mi ha detto: «Devi creare un nuovo spazio nel mio cervello affinché io possa trattenere le informazioni che stai per darmi. Non sopporto che un imprenditore offra una soluzione senza aver prima parlato del problema. È come se avessero il caffè – la loro idea – senza la tazza dove versarlo». Il cervello di chi ascolta non ha altro spazio in cui incamerare nuove informazioni. È come se la maggior parte dei relatori cercasse di strizzare 2 Mb di dati in uno spazio che non può andare oltre i 128 Kb.
Una delle migliori presentazioni al DEMO del 2008 è stata tenuta da una società di nome TravelMuse. Il suo fondatore, Kevin Fleiss, ha iniziato in questo modo: «Il settore di vendita online più ampio e più maturo è quello dei viaggi, con un giro d'affari che solo negli Stati Uniti ammonta a più di 90 miliardi di dollari [stabilisce una categoria]. Tutti sappiamo come si prenota un viaggio online, ma la prenotazione rappresenta soltanto il 5% del processo [inizia a presentare il problema]. È nel 95% di attività che precedono la prenotazione – decidere la destinazione, stabilire un programma di viaggio – che la gente rinuncia. Alla TravelMuse rendiamo più semplice il momento della programmazione di un viaggio integrando alla perfezione contenuti e strumenti di pianificazione per fornire un'esperienza completa [offre una soluzione]».[89] Presentando la categoria e il problema prima della soluzione, Fleiss ha creato la tazza in cui versare il caffè.
Gli investitori scommettono sulle idee. Per questo vogliono conoscere qual è il problema cui è rivolto il prodotto di una società. Una soluzione in cerca di problemi è molto meno affascinante. Individuati problema e soluzione, gli investitori si dedicano più volentieri a questioni quali volume del mercato, concorrenza e business model.

LA PRESENTAZIONE PER ECCELLENZA

Il problema non deve richiedere troppo tempo per essere individuato. Di solito Jobs dedica all'antagonista alcuni minuti. Tu potresti farlo in trenta secondi. Limitati a trovare un'unica frase che risponda alle seguenti quattro domande: 1) Che cosa fai? 2) Quale problema risolvi? 3) In che cosa ti distingui? 4) Perché dovrebbe interessarmi?
Con i dirigenti della LanguageLine, a Monterey, California, preparammo una presentazione basata sulle risposte a queste quattro domande. Questa presentazione dovrebbe raccontarti molto dell'azienda: «LanguageLine è il maggior fornitore al mondo di servizi di interpretariato telefonico per aziende che vogliono comunicare con i loro clienti che non parlano inglese [quello che la società fa]. Ogni ventitré secondi entra nel nostro Paese una persona che non parla inglese [il problema]. Quando quest'ultima chiama un ospedale, una banca, una compagnia assicurativa o il pronto intervento, è probabile che dall'altra parte del filo ci sia un interprete LanguageLine [in che cosa si distingue]. Vi aiutiamo a comunicare con i vostri clienti, pazienti o potenziali compratori in 150 lingue [perché dovrebbe interessarti]».

L'ANTAGONISTA: UN UTILE STRATAGEMMA NARRATIVO

Steve Jobs e l'ex vicepresidente degli Stati Uniti Al Gore, diventato un esperto del riscaldamento globale, hanno tre cose in comune: l'impegno per l'ambiente, l'amore per Apple (Gore fa parte del consiglio di amministrazione Apple) e uno stile coinvolgente nelle presentazioni.
Il pluripremiato documentario di Al Gore, *Una scomoda verità*, è una presentazione progettata pensando alle strategie narrative Apple. Gore dà al proprio pubblico una ragione per ascoltarlo, individuando un problema su cui tutti concordano (i critici potrebbero non essere d'accordo sulla soluzione, ma in genere il problema viene accettato da tutti).
Gore apre le proprie presentazioni – la propria storia – preparando il terreno per il suo ragionamento: con una serie di immagini scattate alla Terra da diverse missioni spaziali non soltanto fa in modo che la platea apprezzi la bellezza del nostro pianeta, ma al contempo introduce il problema. Inizia con una famosa fotografia nota come «Alba terrestre», la prima immagine della Terra vista dalla superficie lunare. Di seguito proietta una serie di foto scattate nel corso degli anni che mostrano i segni del riscaldamento globale, quali scioglimento delle calotte polari, erosione delle coste e

uragani. Passa poi alla rappresentazione del «cattivo» in termini più espliciti: la combustione di carburanti fossili come carbone, benzina e petrolio, che ha drasticamente contribuito ad accrescere i quantitativi di anidride carbonica nell'atmosfera, provocando l'innalzamento della temperatura globale.
In una delle scene più note del documentario, Gore illustra il problema facendo vedere due linee colorate (una rossa e una blu) che rappresentano i livelli di anidride carbonica e le temperature medie negli ultimi seicento anni. Secondo Gore «quando il livello di biossido di carbonio è più alto, la temperatura aumenta». Successivamente mostra un grafico in cui è indicato il livello massimo di anidride carbonica raggiunto nella storia del nostro pianeta, che corrisponde ai nostri giorni. «Ora abbiate pazienza, vorrei soffermarmi su questo punto», dice Gore mentre si appresta a salire su un montacarichi. Preme un pulsante, e il montacarichi lo solleva ad almeno un metro e mezzo da terra, all'altezza del punto che sul grafico indica il livello odierno delle emissioni di CO2. L'espediente strappa un sorriso al pubblico. È divertente, ma al contempo efficace. «In meno di cinquant'anni», prosegue, «continuerà a salire. Quando i bambini qui presenti avranno la mia metà, questo è il livello che il CO2 avrà raggiunto.» A questo punto, Gore preme di nuovo il pulsante e il montacarichi lo fa salire per circa dieci secondi. Mentre segue la linea del grafico che sale, Gore si rivolge alla platea e dice: « In meno di cinquant'anni arriverà qui».[90] È divertente, rimane impresso ed è efficace. Gore prende fatti, cifre e statistiche e le rende vive.
Al Gore si serve delle medesime tecniche che possiamo osservare nei discorsi di Steve Jobs. Tra queste, il ricorso alla figura del nemico, o dell'antagonista. Entrambi lo introducono quasi subito, raccogliendo il pubblico intorno a una causa comune. In una presentazione di Jobs, dopo aver individuato chiaramente il cattivo, è il momento di levare il sipario per svelare il personaggio che salverà la situazione… l'eroe vittorioso.

Note dalla regia

Nella tua presentazione fa' entrare in scena l'antagonista fin dall'inizio. Indica sempre il problema prima di rivelare la soluzione: puoi farlo dando una colorita descrizione del «punto dolente» della tua clientela. Poni il problema chiedendo: «Qual è il motivo per cui questa cosa ci serve?»

Dedica un po' di tempo a descrivere in dettaglio il problema. Fa' in modo che sia reale. Rendi tangibile la sofferenza che causa.

Crea una presentazione per il tuo prodotto rispondendo alle quattro domande elencate in questo capitolo. Presta particolare attenzione alla numero 2 («Quale problema risolvi?»). Non dimenticare: del tuo prodotto non frega niente a nessuno; quello che interessa alle persone è trovare una soluzione ai propri problemi.

Scena settima
Svela l'eroe vittorioso

L'unico problema di Microsoft è la mancanza di gusto. E non intendo nelle piccole cose ma nella visione d'insieme.

STEVE JOBS

Steve Jobs è insuperabile nel creare «cattivi», e più minacciosi sono, meglio è. Dopo aver portato in scena il nemico del momento (i limiti dei prodotti esistenti), presenta l'eroe, svelando la soluzione che semplificherà la nostra vita e la renderà più divertente. In altre parole, un prodotto Apple arriva giusto in tempo per salvare la situazione. Come abbiamo già visto nella Scena sesta, nello spot *1984* l'antagonista era IBM. Jobs fece vedere per la prima volta lo spot a un gruppo di addetti vendite Apple durante un meeting nell'autunno del 1983.

Dopo averlo mostrato, dedicò alcuni minuti per dipingere «Big Blue» come un personaggio che desiderava detenere il controllo del mondo (lo aiutava il fatto che all'epoca IBM fosse conosciuta con quel nome che richiamava alla mente Big Brother, il Grande Fratello). Jobs la fece apparire più minacciosa di Hannibal Lecter.

È il 1958. IBM rifiuta l'opportunità di comprare una nuova e giovane azienda che ha brevettato una nuova tecnologia chiamata xerografia. Due anni dopo nasce Xerox, ed è da quel giorno che IBM si prende a sberle da sola. Dieci anni dopo, fine degli anni Sessanta: Digital Equipment, DEC e altre società inventano il minicomputer. IBM lo liquida definendolo troppo piccolo per effettuare elaborazioni complesse e pertanto irrilevante per il proprio mercato. DEC cresce fino a diventare una multinazionale da centinaia di milioni di dollari e alla fine IBM entra nel mercato dei minicomputer. Passano altri dieci anni, fine degli anni Settanta: nel 1977 Apple, una giovane e rampante azienda della West Coast, crea l'Apple II, il primo personal computer come lo conosciamo oggi [porta in scena l'eroe]. IBM lo liquida definendolo troppo piccolo per effettuare elaborazioni complesse e pertanto irrilevante per il proprio mercato [il cattivo che sottovaluta le qualità dell'eroe]. Primi anni Ottanta: nel 1981 l'Apple II è già il più famoso computer del mondo e Apple si è trasformata in una società da 300 milioni di dollari, diventando l'impresa con il più veloce tasso di crescita nella storia aziendale americana. IBM entra nel mercato del personal computer con l'IBM PC nel novembre 1981, su una piazza dove competono ormai più di cinquanta aziende concorrenti. Apple e IBM si rivelano i competitor più forti del settore, vendendo nel 1983 un miliardo di personal computer ciascuno [Davide raggiunge Golia]. Il settore è in piena rivoluzione: l'azienda principale fallisce e altre sono sull'orlo della bancarotta. Siamo nel 1984. Sembra che IBM voglia il controllo di tutto [l'eroe sta per entrare in azione]. Apple è vista come l'unica speranza per poterla contrastare. I commercianti che prima accoglievano IBM a braccia aperte ora temono un futuro dominato e controllato dall'azienda. In numero sempre maggiore e in preda alla disperazione si rivolgono ad Apple come l'unica forza in grado di garantire un futuro libero.[91]

La platea proruppe in un applauso scrosciante quando Jobs mise in scena la classica resa dei conti. Jobs interpretò il suo miglior James Bond: proprio mentre il cattivo sta per distruggere il mondo, Bond – o Jobs – entra in scena e in tutta tranquillità risolve la situazione.

LA MISSIONE DELL'EROE

La missione dell'eroe in una presentazione di Steve Jobs non è necessariamente quella di eliminare il cattivo, ma di migliorare la nostra vita. Il lancio dell'iPod, il 23 ottobre 2001, conferma questa sottile ma fondamentale differenza.

Può essere d'aiuto capire quale fosse all'epoca lo stato del settore della musica digitale. La gente si portava appresso lettori CD che a confronto con i sottilissimi iPod di oggi sembrano degli esseri mostruosi. I pochi lettori digitali in circolazione erano ingombranti e antiestetici o semplicemente poco utilizzabili dato l'esiguo spazio su disco che consentiva di memorizzare soltanto poche decine di canzoni. Alcuni prodotti, come il

Nomad Jukebox, avevano un hard disk da 2,5 pollici e nonostante fossero portatili erano pesanti e molto lenti nell'acquisire i brani dal PC. Le batterie duravano così poco che questi dispositivi erano praticamente inutilizzabili. Individuando il problema in attesa di una soluzione, Jobs si presentò come l'eroe vittorioso.
«Perché la musica?» chiese retoricamente.
«La musica ci piace. E fare quello che piace è sempre un'ottima cosa. Ancora più importante, la musica fa parte della vita di ognuno di noi. È sempre esistita e sempre esisterà. Non si tratta di un mercato speculativo. E dal momento che fa parte della vita di ciascuno di noi, rappresenta un enorme mercato sparso in tutto il mondo. Eppure, in questa rivoluzione della musica digitale non esiste un leader di mercato. Nessuno ha trovato la giusta formula per la musica digitale. Noi sì.»
Annunciando che Apple aveva trovato la formula, Jobs aveva preparato la scena. Con il passo successivo sarebbe stato introdotto l'antagonista. Lo fece mostrando al pubblico i lettori di musica digitale allora esistenti. Spiegò che se si voleva ascoltare musica in movimento, si poteva comprare un lettore CD, che conteneva tra le dieci e le quindici canzoni, uno con memoria flash, un dispositivo MP3 o uno che montava un hard disk come il Jukebox. «Esaminiamoli uno per uno», disse Jobs.
Un lettore CD costa circa 75 dollari; un CD può contenere tra le dieci e le quindici canzoni: più o meno 5 dollari a canzone. Potete comprare un lettore con memoria flash per 150 dollari; può memorizzare tra le dieci e le quindici canzoni, quindi circa 10 dollari per ogni brano. Potete acquistare un lettore CD che legga gli MP3; costa 150 dollari e potete caricarvi fino a 150 brani: si scende a un dollaro a canzone. Oppure potete comprare un Jukebox con hard disk per 300 dollari; ci stanno fino a mille canzoni, vale a dire 30 centesimi l'una. Abbiamo studiato per bene tutti questi dispositivi e qui è dove vogliamo collocarci [indica la categoria «hard disk» sulla diapositiva]. Oggi presenteremo un prodotto con cui facciamo il nostro ingresso proprio in questo settore; si chiama iPod.
Così Jobs presentò l'eroe. L'iPod – disse – è un lettore MP3 che riproduce musica con la qualità di un CD. «Ma la cosa più importante dell'iPod è che contiene mille canzoni. Si tratta di un grande passo in avanti, perché per la maggior parte delle persone una simile cifra rappresenta un'intera collezione musicale. È qualcosa di veramente enorme. Quante volte mentre eravate per strada vi siete accorti di non aver preso il CD che volevate ascoltare? Ma la cosa davvero forte dell'iPod è che tutta la vostra musica può starvi in tasca. Prima non era possibile.»[92] Insistendo sul fatto che un'intera collezione di musica può essere portata in tasca, Jobs esalta la qualità più innovativa dell'eroe (l'iPod), ricordando al pubblico come questo non fosse possibile prima che arrivasse Apple a salvare la situazione.
Dopo il lancio dell'iPod, Mike Langberg, editorialista del gruppo Knight-Ridder, scrisse un articolo in cui faceva notare come Creative (l'azienda produttrice del primo Nomad Jukebox) avesse visto un'opportunità nei lettori digitali prima di Apple e avesse presentato un lettore dotato di un hard disk da 6 Gb nel settembre 2000. Apple commercializzò il suo primo iPod l'anno successivo. «Ma», notava Langberg, «a Creative manca l'arma (non così) segreta di Apple: il suo fondatore, presidente e primo evangelista: Steve Jobs.»[93]

«SONO UN MAC», «SONO UN PC»

La campagna pubblicitaria «Scegli un Mac» del 2006 è diventata subito una delle più apprezzate e riconoscibili campagne televisive della storia aziendale recente. Il comico John Hodgman interpreta il ruolo del «PC», mentre l'attore Justin Long quello del «Mac». Se ne stanno entrambi in piedi davanti a uno spoglio sfondo bianco e gli spot ruotano attorno a una trama in cui il PC è obsoleto, lento e insoddisfatto, mentre il Mac è dotato di una personalità aperta e socievole. Gli spot mettono in scena lo scontro tra il cattivo (il PC) e l'eroe (il Mac) in sketch da trenta secondi.
In uno dei primi («Angelo/Diavolo»), il Mac dà al PC un album fotografico fatto con

iPhoto. Compaiono un «angelo» e un «diavolo» (il medesimo attore che impersona il PC vestito con un abito bianco e uno rosso). L'angelo incoraggia il PC a complimentarsi con il Mac, mentre il diavolo lo incita a fare a pezzi l'album. La metafora è chiara: la campagna «Sono un Mac/Sono un PC» potrebbe anche essere chiamata «Sono quello buono/Sono quello cattivo».
Una volta individuato l'eroe, occorre rendere chiaro quali vantaggi possa portare. Bisogna rispondere subito alla domanda che conta (Perché dovrebbe interessarmi?). In uno spot intitolato «Fuori dalla scatola», entrambi i personaggi escono da uno scatolone. Ecco il dialogo che segue:
Mac: Pronto a partire?
PC: Non ancora. Ho un sacco di roba da fare. Qual è il tuo piano?
Mac: Potrei fare un video, creare un sito Web, provare la mia telecamera integrata… Posso fare tutto appena uscito dalla scatola. E tu, invece?
PC: Devo scaricare quei nuovi driver, poi devo eliminare quel software di prova che c'è sul mio hard disk… e ho un sacco di manuali da leggere.
Mac: Hai un sacco di cose da fare prima di fare qualsiasi cosa! Intanto io mi avvio, perché sono già eccitato. Fammi sapere quando sei pronto [salta fuori dalla scatola].
PC: A dire la verità, il resto di me è in altre scatole, quindi… ci vediamo dopo.[94]
Alcuni analisti sostenevano che la campagna di Apple esibiva un eccessivo senso di superiorità. Che gli spot vi piacciano o che non li possiate sopportare, non c'è dubbio che siano efficaci, anche soltanto per il fatto di far parlare di Apple. In effetti hanno avuto un tale successo che Microsoft ha risposto con una propria campagna in cui personaggi famosi e meno famosi di ogni origine e provenienza proclamano con orgoglio: «Sono un PC!» Ma Apple ha ormai sferrato il primo colpo, dipingendo il PC come uno sfigato e il Mac come quel genere di ragazzo in gamba cui si desidera assomigliare. Gli spot Microsoft sono divertenti da guardare ma mancano dell'impatto emotivo di quelli Apple, per una ragione: non c'è il cattivo.

PROBLEMA E SOLUZIONE IN TRENTA SECONDI

Con più di diecimila applicazioni disponibili per l'iPhone, l'App Store si è rivelato per Apple un successo clamoroso. L'azienda pubblicizza alcune «app» per iPhone e iPod Touch in televisione e su carta stampata. Gli spot televisivi sono efficaci perché in trenta secondi danno un'immagine del problema e offrono una soluzione.
Per esempio, in uno spot dedicato all'applicazione Shazam la voce narrante dice: «Avete presente quando non vi ricordate il titolo della canzone che state ascoltando e la cosa vi manda fuori di testa? [introduce il problema] Con Shazam dovete soltanto farla ascoltare al vostro iPhone e nel giro di pochi secondi saprete chi la canta e come averla».[95] Le didascalie rimangono sempre le stesse: «iPhone: risolve i problemi di tutti i giorni un'applicazione alla volta».
In trenta secondi gli spot riescono a sollevare problemi e a risolverli un'applicazione alla volta, dimostrando che trovare un problema per poi offrirne la soluzione non richiede necessariamente troppo tempo. Non impiegateci troppo, per arrivare al dunque.

JOBS NON VENDE COMPUTER, MA UN'ESPERIENZA

Dopo aver individuato il cattivo e messo in scena l'eroe, il passo successivo nella strategia narrativa di Apple è mostrare come l'eroe offra in modo chiaro alla vittima – il cliente – una via di fuga dalla morsa del cattivo. La soluzione deve essere semplice ed espressa con un linguaggio non tecnico. Visitate il sito Apple, per esempio, e scoprirete i quattro motivi per cui «vi innamorerete di un Mac».[96] La lista elenca dei vantaggi specifici evitando un complicato linguaggio tecnico. In questo caso, invece di dire che un MacBook Pro monta un processore Intel Core 2 Duo da 2,4 GHz, 2 Gb di SDRAM DDR3 da 1066 MHz e un disco rigido Serial ATA da 250 Gb e 5400 rpm, il sito enumera i vantaggi diretti per i suoi clienti: «È splendido. Dentro e fuori. Sicuro. Potente.

Compatibile. Dal primo istante. Bello da avere. Bello da comprare». Sai, il cliente tipo non compra un processore multicore da 2,4 GHz; compra l'esperienza fornita da quel processore.
A differenza della concorrenza, Jobs evita il più possibile di stordire il pubblico con dati, statistiche e gergo tecnico durante le sue presentazioni. Al Macworld 2006, quasi al termine del suo discorso, Jobs pronunciò il suo caratteristico «One more thing» (Una cosa ancora). La cosa che restava era il nuovo MacBook Pro con un microprocessore Intel Core 2, che rappresentava l'ingresso dei chip Intel nei notebook Mac. Jobs impiegò pochi minuti per descrivere con chiarezza il problema per poi presentare i vantaggi concreti portati dall'eroe, con un linguaggio semplice e comprensibile.
«Nei PowerBook c'era questo fastidioso problemino», disse.
«Non è un segreto che abbiamo cercato di mettere un G5 [il microprocessore di IBM] nel PowerBook ma non ci siamo riusciti a causa dei suoi consumi. Non è realistico in un contenitore dalle dimensioni così contenute. Abbiamo fatto tutto il possibile in materia di ingegnerizzazione. Ci siamo rivolti a ogni possibile autorità [mostra una diapositiva con una foto del papa, che provoca una fragorosa risata].»
Sostituire il microprocessore esistente con un Intel Core Duo – spiegò Jobs – avrebbe garantito performance di gran lunga migliori.
Oggi presentiamo un nuovo computer portatile, che abbiamo chiamato MacBook Pro. Monta un chip Intel Core Duo, lo stesso che abbiamo messo nel nuovo iMac. Significa che ogni MacBook Pro avrà due processori. Che cosa ci dà? È dalle quattro alle cinque volte più veloce di un PowerBook G4. Sensazionale… Il nuovo MacBook Pro è il più veloce notebook Mac di sempre e offre alcune nuove straordinarie funzionalità. È dotato di un display wide-screen da 15,4 pollici luminoso come i nostri cinema display. Uno schermo stupendo. Ha una videocamera iSight integrata. Ora potrete iniziare subito a fare videoconferenze mentre siete in movimento. Grandioso. Videoconferenze in movimento. È il paradiso.[97]
Forse una videocamera portatile non è «il paradiso», ma Jobs conosce il proprio pubblico e dà voce a quello che, per i presenti, è un problema serio in attesa di essere risolto.
Quando Jobs fu intervistato per la collana delle storie audio e video della Smithsonian, dichiarò che gli imprenditori di successo si distinguevano dagli altri per la loro costanza. E la costanza – disse – aveva origine dalla passione. «Se non si nutre per quello che si fa una passione smisurata, non si sopravvive. Si molla. Perciò si deve avere un'idea, un problema che si vuole risolvere cui appassionarsi, altrimenti non si avrà la costanza per resistere. Credo sia questo il passo più importante.»[98]
Jobs è l'Indiana Jones degli affari. Proprio come il famoso personaggio cinematografico sconfigge il cattivo, Jobs individua un nemico comune, lo uccide e conquista i cuori e le menti del suo pubblico mentre si allontana verso il tramonto, facendo del mondo un posto migliore.

Note dalla regia

Descrivi le condizioni in cui al momento versa il settore (o la categoria di prodotto), mostrando qual è la tua visione su come invece dovrebbe essere.

Dopo aver individuato l'antagonista – ciò che tormenta la tua clientela – esponi in modo semplice e comprensibile la soluzione offerta al problema dalla tua azienda, prodotto o servizio.

Non dimenticare: Steve Jobs è convinto che se non ci si appassiona a un problema per cui si vuole trovare una soluzione, non si avrà la costanza necessaria a resistere.

Primo intervallo

Rispetta la regola dei dieci minuti

Chi ti ascolta stacca la spina dopo dieci minuti. Dieci, non undici. Lo sappiamo grazie alle ricerche condotte sulle funzioni cognitive. Per dirla in due parole, il cervello si annoia. Secondo il biologo molecolare John Medina, «sembra che il cervello compia delle scelte seguendo un modello temporale costante, senza dubbio influenzato dalla cultura e dalla genetica».[99] Medina riporta che le pubblicazioni scientifiche confermano la regola dei dieci minuti, convalidata anche dalle sue osservazioni. In ogni suo corso universitario lo studioso pone sempre la stessa domanda: «Durante una lezione mediamente interessante, non troppo noiosa ma nemmeno troppo coinvolgente, quando cominciate a dare un'occhiata all'orologio chiedendovi quando sarà finita?» La risposta è sempre la stessa: dieci minuti.

Steve Jobs non lascia al cervello il tempo di annoiarsi. In mezz'ora, le sue presentazioni includono dimostrazioni, un secondo e a volte persino un terzo oratore e videoclip. Jobs sa bene che anche le sue capacità di persuasione nulla possono contro un cervello affaticato sempre in cerca di nuovi stimoli.

Passati esattamente dieci minuti – non un secondo di più – dall'inizio della sua presentazione al Macworld 2007 Jobs mostrò un nuovo spot televisivo Apple per iTunes e iPod (uno di quelli in cui si vedono le sagome delle persone in nero muoversi su uno sfondo dai colori brillanti con in mano un iPod e gli auricolari bianchi bene in evidenza). «Non è straordinario?» disse Jobs al termine dello spot.[100] Sostanzialmente aveva creato un «intervallo» tra il primo atto della sua presentazione (la musica) e il secondo (il lancio di Apple TV, un prodotto pensato per la riproduzione di contenuti iTunes su un televisore con widescreen).

Rispetta la regola dei dieci minuti e concedi una pausa al cervello di chi ti sta ascoltando. Coraggio, si ricomincia… Atto secondo: trasmettere l'esperienza.

Atto secondo
Trasmettere l'esperienza

Steve Jobs non fa un discorso, offre un'esperienza. Immagina di essere a New York per assistere a un pluripremiato spettacolo di Broadway: speri di vedere numerosi personaggi, elaborati arredi di scena, splendide quinte e attendi il momento magico che ti fa capire di avere speso bene i soldi del biglietto. Le presentazioni di Steve Jobs contengono tutti questi elementi, che aiutano il CEO Apple a creare un solido rapporto emotivo con la platea.

Proprio come nell'Atto primo, ciascuna scena sarà seguita da un riassunto delle lezioni specifiche e concrete applicabili subito. Quella che segue è una breve descrizione del contenuto di ciascuna scena:

Scena ottava - Dai voce alla semplicità. La semplicità è la caratteristica di ogni prodotto Apple e Jobs applica il medesimo approccio alla realizzazione delle proprie diapositive. Ogni slide è semplice, ricca di immagini e coinvolgente.

Scena nona - Fai parlare i numeri. I dati non servono a nulla senza un contesto. Jobs rende vive le statistiche e, ancora più importante, parla di numeri e cifre in un contesto che sia significativo per il suo pubblico.

Scena decima - Usa termini «straordinariamente scattanti». I «semplici mortali» che hanno vissuto una presentazione di Steve Jobs l'hanno trovata *cool*, «straordinaria» e «favolosa». Queste sono solo alcune delle parole «scattanti» impiegate spesso da Jobs. Scopri perché Jobs le usa e perché funzionano.

Scena undicesima - Condividi il palco. Apple è un'azienda particolare le cui fortune sono strettamente legate al suo cofondatore. Nonostante la società disponga di ottimi leader, secondo molti osservatori si tratterebbe di un one-man show. Forse. Ma Jobs tratta le presentazioni come se fossero una sinfonia.

Scena dodicesima - Usa oggetti di scena. Le dimostrazioni sono dei comprimari fondamentali nelle presentazioni di Jobs: impara come tenerle con brio.

Scena tredicesima -Prepara il colpo di scena. Fin dalle sue primissime presentazioni, Jobs ha dimostrato una propensione per la teatralità. Proprio quando pensi di aver visto o sentito tutto, Jobs tira fuori una sorpresa. Il momento è pianificato e preparato per ottenere il massimo effetto possibile.

Scena ottava
Dai voce alla semplicità

La semplicità è l'estrema perfezione.
STEVE JOBS, citando Leonardo da Vinci

La semplicità è uno dei concetti fondamentali del design Apple, dai computer ai lettori musicali e ai telefoni, fino all'esperienza d'acquisto nei negozi dell'azienda. «La fondamentale capacità di Apple di capire come rendere una tecnologia estremamente complessa accessibile ai comuni mortali è sempre più richiesta», rivelò Jobs nel 2003 a un giornalista del *New York Times* che stava scrivendo un pezzo sull'iPod.[101]

Il guru del design Apple, Jony Ive, intervistato per il medesimo articolo, disse che Jobs aveva richiesto che il primo iPod fosse semplice e lineare. Quello che il team aveva tolto dal dispositivo era tanto importante quanto quello che ci aveva messo. Ive dichiarò: «Ciò che è interessante notare è che da questa semplicità è nato un prodotto completamente diverso. Ma lo scopo non era avere un prodotto diverso: fare qualcosa di diverso è fin troppo facile. È stato invece esaltante iniziare a capire come questa diversità fosse effettivamente una conseguenza della ricerca di qualcosa che fosse assolutamente semplice».[102] Secondo Ive, la complessità avrebbe significato la fine dell'iPod.

Jobs costruisce prodotti facili da usare e questo processo di semplificazione si riflette anche nel modo in cui progetta le sue diapositive. Come scrive Nancy Duarte, «mettere tutte le informazioni in un'unica slide è un sintomo di pigrizia dell'oratore».[103]

La presentazione di Steve Jobs è semplice, ricca di immagini e priva di elenchi puntati. Esatto: nessun elenco puntato. Mai. Le nuove ricerche sul funzionamento del cervello provano che gli elenchi puntati sono il modo meno efficace per comunicare informazioni importanti e coinvolgere il pubblico.

«Il cervello è un pezzo di carne piuttosto pigro», scrive Gregory Berns, docente della facoltà di psicologia alla Emory University, in *Iconoclast*.[104] In altre parole, al cervello non piace sprecare energie; si è evoluto per essere il più efficiente possibile. Software per presentazioni come PowerPoint sovraccaricano il cervello di informazioni, facendolo lavorare davvero troppo. Basta aprire il programma per vedere che il layout standard di una diapositiva prevede un titolo e dei sottotitoli o dei punti-elenco. La maggior parte degli oratori inserisce un titolo e poi aggiunge un punto, un sottopunto e spesso un sotto-sottopunto, ottenendo un risultato simile a quello nella figura 8.1.

Figura 8.1. Un tipico e noioso layout di PowerPoint.

Il formato delle diapositive mi mette agitazione, e anche a voi dovrebbe fare una paura

infernale. Il designer Garr Reynolds li definisce «slideumenti», il tentativo cioè di inserire degli interi documenti nelle slide. «La gente è convinta che così renderà le cose più semplici», sostiene Reynolds. «Quasi come prendere due piccioni con una fava. Sfortunatamente, l'unica cosa che in questo modo non viene 'presa' è l'efficacia della comunicazione».[105] Reynolds sostiene che PowerPoint, usato nel modo migliore, può integrare e valorizzare una presentazione. Non propone di sbarazzarsi del programma, ma di quegli «onnipresenti» layout a elenchi puntati che si trovano sia in PowerPoint sia in Keynote. «E abbiamo ormai capito che inserire in una diapositiva le informazioni in forma testuale nello stesso modo in cui le esprimiamo a parole non è d'aiuto. Anzi, danneggia il nostro messaggio.»[106]

Realizzare delle diapositive alla Steve Jobs ti differenzierà, e il pubblico resterà colpito e soddisfatto. Prima di guardare a *come* Jobs riesce a farlo, tuttavia, cerchiamo di capire *perché* lo fa. Steve è un seguace del buddismo zen. Secondo i suoi biografi Jeffrey Young e William Simon, Jobs iniziò ad avvicinarsi allo zen nel 1976.[107] Il suo matrimonio con Lauren Powell, nel 1991, fu celebrato da un monaco buddista.

Uno dei principi dello zen è il concetto del *kanso*, o semplicità. Secondo Reynolds, «l'arte zen nipponica ci insegna che è possibile esprimere una grande bellezza e trasmettere messaggi coinvolgenti attraverso la semplificazione».[108] Semplicità e soppressione degli orpelli sono strumenti di design che Jobs applica ai propri prodotti e presentazioni. In effetti, il modo in cui affronta la vita s'ispira quasi completamente allo zen.

Mai più matite

Ci hanno insegnato, fin da piccoli, a prendere appunti invece di stare attenti. È uno scandalo. Ciò che fai dovrebbe richiedere attenzione. (Nota bene: un elenco strutturato è un invito all'appunto. Nel momento esatto in cui lo si proietta sullo schermo è come se si dicesse: «Scrivetevelo pure, non serve che stiate attenti proprio ora».) Quando vanno a teatro le persone non prendono appunti![109]

SETH GODIN, sul suo blog

Nel 1982 la fotografa Diana Walker scattò una foto che ritraeva Jobs nel soggiorno di casa. La stanza era enorme, con un caminetto e finestre alte quanto tutta la parete. Jobs se ne stava seduto sul pavimento in legno sopra un tappetino. Accanto a lui una lampada, alle sue spalle un giradischi e molti LP, alcuni dei quali sparpagliati a terra. Certo, Jobs avrebbe potuto permettersi qualche pezzo di mobilia in più (aveva un patrimonio di più di 100 milioni di dollari quando la foto fu scattata). La stessa estetica minimalista Jobs la applica ai prodotti della sua azienda. «Una delle fasi fondamentali del processo di sviluppo in Apple è la semplificazione del prodotto», scrive Leander Kahney nel suo *Nella testa di Steve Jobs*.[110]

«A Steve Jobs non è mai interessata la tecnologia fine a se stessa», dice ancora Kahney. «Non appesantisce un prodotto con appariscenti ma inutili funzioni, accumulandole soltanto perché sono facili da aggiungere. Tutto il contrario. Jobs riduce la complessità dei suoi prodotti fino a che non diventano il più possibile semplici e facili da utilizzare.»[111]

Agli inizi, negli anni Settanta, gli spot Apple avevano l'obiettivo di creare una domanda di computer tra i consumatori medi che non sentivano il bisogno di questi nuovi dispositivi. Secondo Kahney «gli annunci pubblicitari erano scritti in un linguaggio semplice e facile da capire, senza alcuna traccia di quel gergo tecnico che imperversava nelle pubblicità dei concorrenti, i quali, dopotutto, stavano cercando di conquistare un mercato completamente diverso, quello degli hobbisti».[112] Jobs ha sempre mantenuto semplici i suoi messaggi.

Il grande pittore tedesco Hans Hofmann una volta ha detto: «Saper semplificare significa eliminare ciò è superfluo perché possa esprimersi ciò che è necessario».

Sopprimendo le informazioni non pertinenti nei propri prodotti e presentazioni, Jobs raggiunge lo scopo ultimo: semplicità d'uso e chiarezza.

MACWORLD 2008: L'ARTE DELLA SEMPLICITÀ

Per apprezzare appieno la semplicità delle slide di Jobs, ho preparato una tabella di esempi tratti dal suo discorso al Macworld 2008. La colonna sinistra della tabella 8.1 riporta le sue parole, quella destra il testo delle diapositive.[113] È stato valutato che il numero medio di parole contenuto in una diapositiva di PowerPoint è quaranta. Le prime quattro slide di Jobs contengono un totale di sette parole, tre cifre, una data e nessun elenco a punti.

LET'S ROCK

Il 9 settembre 2008 Jobs comunicò le nuove funzioni dell'iTunes Music Store e lanciò i nuovi modelli di iPod per il periodo natalizio. Prima dell'evento – intitolato «Let's Rock» – alcuni analisti avevano pensato che Jobs potesse avere problemi di salute, considerata la sua magrezza (nel gennaio 2009, Apple svelò che Jobs stava perdendo peso a causa di uno scompenso ormonale e si sarebbe preso una pausa per sottoporsi a delle cure). Jobs affrontò queste dicerie non appena mise piede sul palco. Lo fece senza pronunciare una singola parola sull'argomento: lasciò che fosse una diapositiva a farlo (*vedi* tabella 8.2).[114] Fu qualcosa di semplice e inatteso; suscitò un applauso e spezzò la tensione. Anche il resto della presentazione fu irresistibilmente semplice.

Tabella 8.1. Esempi tratti dal discorso di Jobs al Macworld 2008

FRASI PRONUNCIATE DA STEVE	TESTO DELLE DIAPOSITIVE
«Fermiamoci un momento e diamo un'occhiata a quello che è accaduto nel 2007. È stato un anno straordinario per Apple. Alcuni nuovi incredibili prodotti: il nuovo stupendo iMac, i nuovi fantastici iPod e naturalmente il rivoluzionario iPhone. In più, Leopard e tutti gli altri eccezionali software che abbiamo rilasciato nel 2007.»	2007
«Per Apple è stato un anno straordinario e voglio prendermi un momento soltanto per ringraziarvi. Tutti i nostri clienti ci hanno offerto un immenso appoggio: lo abbiamo davvero apprezzato. Perciò, grazie per questo straordinario 2007.»	Grazie
«Ci sono quattro cose di cui oggi vorrei parlarvi, perciò cominciamo subito. La prima è Leopard.»	1
«Sono entusiasta di annunciare che abbiamo venduto più di cinque milioni di copie di Leopard nei primi novanta giorni. Incredibile. È la distribuzione di Mac OS X che ha avuto maggior successo.»	5.000.000 di copie vendute nei primi 3 mesi

Tabella 8.2. Esempi dalla presentazione «Let's Rock» del Macworld 2008

FRASI PRONUNCIATE DA STEVE	TESTO DELLE DIAPOSITIVE
«Buon giorno e grazie per essere venuti. Ci sono alcune cose davvero eccitanti che vorremmo condividere con voi, ma prima di farlo vorrei mostrarvi questo [indica lo schermo].»	Le voci sulla mia morte sono oltremodo esagerate.
«E su questo abbiamo detto abbastanza. Passiamo al vero argomento della mattinata: la musica. Oggi	

parleremo di musica. Abbiamo un mucchio di cose divertenti da mostrarvi, un sacco di novità.»

Musica.

«Cominciamo da iTunes.»

iTunes.

«iTunes, come naturalmente sapete, è il diffusissimo player musicale e video coniugato con il più vasto negozio online di contenuti multimediali al mondo.»

[Immagine della home page di iTunes.]

«Ora iTunes mette a disposizione otto milioni e mezzo di canzoni. È fantastico. Siamo partiti con duecentomila, e ora siamo a più di otto milioni e mezzo.»

8.500.000 canzoni.

«Più di centoventicinquemila podcast.»

125.000 podcast.

«Più di trentamila puntate di show televisivi.»

30.000 puntate di 1.000 trasmissioni televisive.

«Duemilaseicento film di Hollywood.»

2.600 film di Hollywood.

«E – notizia freschissima – ora offriamo anche più di tremila applicazioni per iPhone e iPod Touch»

3.000 applicazioni per iPhone e iPod Touch.

«Nel corso degli anni abbiamo costruito una fantastica rete di clienti. Siamo molto lieti di annunciare che a oggi gli account registrati nell'iTunes Store sono più di sessantacinque milioni. Straordinario: sessantacinque milioni di clienti.»

65.000.000 di account registrati con carta di credito.

Prendi nota delle parole e delle immagini delle diapositive riportate nella tabella. Il loro testo rispecchia le esatte parole impiegate da Jobs per veicolare il suo messaggio. Quando il CEO dice: «Parleremo di musica», l'unica parola che compare davanti agli occhi della platea è «Musica». Le parole sullo schermo costituiscono dunque un complemento.

Se la tua diapositiva contiene troppo testo – un testo che non rispecchia quello che stai dicendo – chi ti ascolta farà fatica a rimanere concentrato sia su di te sia sulla slide. In breve, le diapositive troppo verbose limitano l'esperienza; quelle semplici mantengono fisso l'obiettivo là dove deve essere: su di te, il relatore.

PROVA EMPIRICA

Studi e dati concreti, non ipotesi, provano che mantenere le diapositive semplici e prive di informazioni non pertinenti è il modo migliore per conquistare una platea. Il dottor Richard Mayer insegna psicologia dell'educazione all'Università della California a Santa Barbara, e si occupa di apprendimento multimediale fin dal 1991. In un articolo intitolato «A Cognitive Theory of Multimedia Learning» (teoria cognitiva dell'apprendimento multimediale), Mayer tratteggia i principi fondamentali del multimedia design basandosi sulle conoscenze che gli scienziati hanno delle funzioni cognitive. Le diapositive di Steve Jobs rispettano tutti questi principi.

Principio della rappresentazione multimediale

«È meglio fornire una spiegazione corredata da parole e immagini, anziché darla solo a parole», scrive Mayer.[115] Secondo lo studioso, chi apprende può comprendere meglio un contenuto informativo quando esso è presentato con parole e immagini. Negli esperimenti di Mayer, i soggetti esposti ad ambienti multimediali – testi e immagini, animazioni e video – conservano sempre un ricordo migliore delle informazioni, in alcuni casi fino a vent'anni dopo!

Un'indicazione in due minuti

Il compito dei leader è quello di semplificare le cose. Dovreste essere in grado di spiegare qual è la direzione giusta al massimo in due minuti.[116]

JEROEN VAN DER VEER, CEO di Royal Dutch Shell

Principio di contiguità

«Nel corso di un'esposizione multimediale, bisogna mostrare le immagini assieme alle parole cui sono riferite, e non separate», consiglia Mayer.[117] Nei suoi esperimenti, Mayer ha esposto i propri studenti ad alcuni tipi di informazioni, verificando poi quello che avevano appreso. Gli studenti che avevano letto un testo accompagnato da immagini corredate da didascalie hanno ottenuto risultati migliori del 65% rispetto a quelli che avevano letto testi privi di immagini. Il risultato non è per nulla sorprendente: quando al cervello si permette di farsi due rappresentazioni mentali di un concetto – una verbale e una visiva – le connessioni nervose sono molto più forti.

Principio della divisione dell'attenzione

Per Mayer «in un'esposizione multimediale occorre formulare il discorso in forma di racconto e non limitarsi a proiettare un testo sullo schermo».[118] Le informazioni trasmesse oralmente sono molto più efficaci di quelle proiettate su una diapositiva. Troppe parole da registrare sovraccaricano il cervello.

Principio di coerenza

«Durante una presentazione multimediale», scrive Mayer, «parole e immagini non pertinenti devono ricorrere il meno possibile.»[119] Presentazioni più brevi ma con informazioni più pertinenti rispettano maggiormente le teorie dell'apprendimento. In breve, l'aggiunta di dati superflui o non attinenti sarà d'ostacolo all'apprendimento.

Secondo Mayer la diapositiva ideale dovrebbe contenere un'immagine accompagnata da una semplice frase che guidi l'occhio dello spettatore nel punto in cui si vuole che guardi. Questo accorgimento è chiamato «signaling» e si fonda sulla premessa scientifica che chi ascolta non deve perdere risorse cognitive nello sforzo di rintracciarle sullo schermo. Ora, ricordando questi dati, torniamo all'evento «Let's Rock». Jobs dedicò circa sei minuti della presentazione alla descrizione di una nuova funzione di iTunes: Genius (*vedi* tabella 8.3).[120]

Tabella 8.3. Ulteriori esempi dalla presentazione «Let's Rock» al Macworld 2008

FRASI PRONUNCIATE DA STEVE	DIAPOSITIVE
«Stiamo per presentare una nuova funzione di nome Genius. Genius è fantastico.»	Genius
«Quello che Genius fa è creare in modo del tutto automatico playlist di brani simili dalla vostra libreria musicale con un clic. Vi aiuta a riscoprire pezzi nascosti nella libreria e crea straordinarie playlist che non avreste saputo fare meglio. E lo fa veramente con un unico clic.»	Crea in modo del tutto automatico playlist di brani simili dalla vostra libreria musicale, con un semplice clic.
«Allora, questo è quello che fa Genius. Ed ecco come si usa. Diciamo che state ascoltando una canzone, nel mio caso una di Bob Dylan.»	

Schermata di una libreria iTunes con un brano selezionato.

«Qui, nell'angolo inferiore, c'è un pulsante Genius. Basta cliccarci sopra e voilà, avete creato una playlist Genius. Potrete inoltre far comparire la barra laterale Genius, che vi consiglierà su quali potreste voler acquistare sull'iTunes Store.»

Compare un cerchio animato che circonda il simbolo di Genius nella parte inferiore destra dello schermo.

«Ecco invece come funziona: abbiamo messo l'iTunes store 'in the cloud' ['nella nuvola', cioè all'interno di un insieme di risorse distribuite in remoto], integrandovi gli algoritmi di Genius.»

Disegno di una nuvola al cui interno si trova il simbolo di Genius.

«Dunque, c'è la vostra libreria musicale. Se attivate Genius, la funzione invierà a iTunes informazioni su di essa, così noi possiamo conoscere i vostri gusti musicali. Si tratta di informazioni inviate in modo del tutto anonimo.»

Immagine di una libreria iTunes. Compare una freccia che sale da iTunes verso la nuvola.

«Ma non useremo soltanto le vostre informazioni le combineremo con quelle raccolte da milioni di altri utenti di iTunes.»

Appaiono diverse altre librerie iTunes accanto alla prima.

«Perciò, voi invierete le vostre informazioni quassù 'nella nuvola', e lo stesso faranno tutti gli altri.»

Freccia che sale dalla prima libreria iTunes verso la nuvola, cui si aggiungono decine di frecce che partono dalle altre librerie.

«E a mano a mano che questo succede, Genius diventa sempre più intelligente.»

Il simbolo di Genius all'interno della nuvola è sostituito dalla scritta «smarter» (più intelligente).

«Tutti ne trarranno vantaggio. Quando vi rinvieremo i risultati ottenuti con Genius, questi ultimi saranno tagliati su misura per la vostra libreria musicale.»

Compaiono frecce che scendono dalla nuvola verso l'immagine della libreria iTunes.

«Perciò, ecco cosa fa Genius: crea in modo del tutto automatico playlist di brani simili dalla vostra libreria musicale, con un semplice clic [passa alla dimostrazione].»

Che cosa c'è di più facile da seguire di semplici frecce che indicano la sezione più importante di una slide? La maggior parte delle diapositive di Jobs è composta da disegni, poche parole e una ricca collezione di immagini variopinte. La semplicità – la soppressione del disordine – è il loro comun denominatore.

La «McPresentation»

USA Today veniva definito «McPaper» (un'analogia poco lusinghiera con McDonald's), per via dei suoi pezzi sintetici e di facile lettura. Oggi che *USA Today* è il quotidiano di gran lunga più diffuso negli Stati Uniti, i suoi detrattori non ridono più. I lettori adorano le sue immagini a colori, le classifiche e le fotografie. Dopo il 1982, anno in cui fu fondato, molti altri quotidiani hanno seguito il suo esempio, pubblicando articoli più brevi, dando qualche spruzzata di colore e inserendo più immagini.

USA Today è diventato celebre per le sue «istantanee», classifiche poste sul margine sinistro di fine pagina in ogni principale sezione (News, Sport, Economia, Società). Si tratta di statistiche che offrono informazioni su vari argomenti e tendenze con uno stile grafico accattivante. Queste statistiche sono un ottimo materiale didattico per imparare a realizzare slide di maggiore impatto visivo. Sono da studiare: rappresentano l'applicazione pratica della teoria di Richard Mayer. Le statistiche corredano di immagini le diapositive, rendendo le informazioni più semplici da

ricordare. Per un indice delle «istantanee» di *USA Today*, visita www.usatoday.com/snapshot/news/snapndex.htm

L'EFFETTO SUPERIORITÀ DELLE IMMAGINI

Spero che tu abbia deciso di prendere le tue slide, in particolare quelle che contengono elenchi puntati, e di bruciarle. Almeno in senso digitale, eliminandole e svuotando il cestino. Il primato della rappresentazione visiva delle idee è un concetto talmente efficace che gli psicologi hanno coniato un termine per esprimerlo: effetto superiorità delle immagini (*Picture Superiority Effect*, PSE).[121] I ricercatori hanno scoperto che le informazioni visive e verbali subiscono processi di elaborazione differenti in diversi «canali» del nostro cervello. Ciò che conta per te e per la tua prossima presentazione è molto semplice: è più probabile che le tue idee vengano ricordate se sono esposte con immagini.

Spazio bianco

Secondo Garr Reynold, nelle diapositive di Jobs è chiaramente percepibile un'estetica zen. «Nelle slide di Jobs potete avere una prova di sintesi, semplicità e di un uso efficace e ingegnoso dello spazio bianco.»[122] I grandi presentation designer come Reynolds sostengono che l'errore più grave commesso dai professionisti aziendali sia riempire ogni centimetro delle loro slide.

Per Nancy Duarte lo spazio bianco dà respiro visivo alle diapositive: «Testo e immagini di una slide sono spesso gli elementi sui quali ci concentriamo di più, ma dobbiamo prestare uguale attenzione a quanto spazio lasciamo libero… Avere dello spazio vuoto va benissimo: disordine significa mancanza di design».[123]

La semplicità è efficace. Lo spazio bianco significa eleganza, qualità e chiarezza. Per vedere alcuni esempi di come i presentation designer usano lo spazio, visita Slideshare.net e da' un'occhiata alle creazioni dei vincitori del concorso di presentation design (www.slideshare.net/contest/worlds-best-presentation-contest-2008).

Gli scienziati che hanno avanzato la teoria del PSE sono convinti che quest'ultimo rappresenti un mezzo efficace per fissare le informazioni. Secondo John Medina «le presentazioni che comprendono parti scritte e parti orali sono le meno efficaci. Se le informazioni sono trasmesse oralmente, i test dimostrano che dopo 72 ore gli individui ne ricordano il 10% . La percentuale sale al 65% se nell'esposizione è presente un'immagine».[124]

Le figure funzionano meglio di un testo perché il cervello considera le parole come tante piccole immagini. Per Medina, «un testo è soffocante non perché non è sufficientemente visivo, ma perché lo è troppo. Per la nostra corteccia cerebrale, stranamente, non esistono cose tanto impegnative come le parole».[125]

L'AMORE DI STEVE PER LE FOTOGRAFIE

Il 9 giugno 2008, Steve Jobs annunciò il lancio dell'iPhone 3G al WWDC. Per farlo usò undici slide, applicando il concetto di PSE al suo massimo. Solo una diapositiva conteneva del testo (iPhone 3G), le altre erano tutte foto (*vedi* la tabella 8.4).[126]

Tabella 8.4. Discorso di Jobs al WWDC 2008

FRASI PRONUNCIATE DA STEVE	DIAPOSITIVE
«Ora che ci stiamo avvicinando al primo compleanno dell'iPhone, vogliamo portarlo al livello successivo.»	Foto di una torta di compleanno alle fragole ricoperta di glassa bianca con una candelina al centro.
«Oggi presenteremo l'iPhone 3G. Grazie al primo iPhone abbiamo imparato un sacco di cose, perciò abbiamo preso tutto quello che abbiamo acquisito (e molto altro) e abbiamo realizzato l'iPhone 3G: una meraviglia.»	iPhone 3G.

«Ecco com'è [si volta e indica lo schermo; risate tra il pubblico]. È ancora più sottile ai bordi. Davvero splendido.»

Vista laterale dell'iPhone, tanto sottile da essere difficilmente percepibile sullo schermo e da occupare uno spazio minimo della slide. Un esempio dell'uso dello spazio vuoto per comunicare un'idea.

«La cover posteriore è in plastica. È davvero bella.»

Vista a tutto schermo del retro del dispositivo.

«Pulsanti in metallo.»

Un'altra vista laterale del dispositivo con i pulsanti visibili.

«Lo stesso splendido display da 3,5 pollici.»

Foto del display.

«Videocamera.»

Particolare della videocamera.

«Il jack per le cuffie è allineato alla cover, così potrete utilizzare qualsiasi modello di auricolari.»

Particolare del jack per le cuffie.

«Audio migliorato. Enormemente.»

Ulteriore foto con una visione del dispositivo dall'alto.

«È veramente straordinario. Ed ancora più comodo da tenere in mano, credeteci.»

Nuovamente l'immagine con la vista laterale.

«Davvero eccezionale, l'iPhone 3G.»

iPhone 3G.

Posto di fronte alla stessa quantità d'informazioni, un comune relatore le avrebbe stipate tutte in un'unica slide. Il risultato sarebbe stato qualcosa di simile alla diapositiva che appare in figura 8.2. Che cosa ricorderesti più facilmente: le undici slide di Jobs o quella che riporta le caratteristiche del dispositivo con un elenco puntato?

iPhone 3G

- Più sottile ai bordi
- Cover posteriore in plastica
- Pulsanti in metallo
- Display da 3,5 pollici
- Videocamera integrata
- Jack cuffie allineato alla cover
- Audio migliorato

Figura 8.2. Le slide noiose contengono troppo testo e nessuna immagine.

Quando Steve Jobs presentò il MacBook Air come «il portatile più sottile al mondo», una slide mostrò una foto del nuovo computer posato su una busta portadocumenti, più larga persino dello stesso computer. Tutto qui. Niente parole o grafici… soltanto quella foto. Esiste forse qualcosa di più efficace? Quell'immagine dice tutto. A scopo

dimostrativo, nella figura 8.3 ho inserito l'esempio della classica slide che un normale relatore avrebbe preparato per descrivere un prodotto tecnologico (credetemi, si tratta comunque di una splendida slide, paragonata a molte altre che ho visto utilizzate in presentazioni di prodotti tecnologici tenute da relatori di infima categoria). È un guazzabuglio di font, stili e parole difficili da ricordare, ed è decisamente orribile.
La figura 8.4 mostra invece una delle slide di Jobs tratte dalla presentazione del MacBook Air. La maggior parte delle diapositive usate dal CEO Apple durante questo evento avevano una caratteristica comune: contenevano soprattutto immagini. Jobs indirizzò i clienti al sito Apple per maggiori dettagli tecnici: nella presentazione furono le immagini a farla da padrone.

MACBOOK AIR
Schermo
Schermo 13 pollici di tipo glossy retroilluminato a led
• In grado di riprodurre milioni di colori
• Risoluzioni supportate:
– 1280 x 800 (nativa)
– 1024 x 768 (pixel)
– 4 : 3 (rapporto d'aspetto)
Dimensioni e peso
✓ Altezza: 0,4-1,94 cm
✓ Larghezza: 32,5 cm
✓ Profondità: 22,7 cm
✓ Peso: 1,36 kg
Archiviazione
Disco rigido da 120 GB
o
disco allo stato solido da 128 GB
Batteria e alimentazione
• Batteria ai polimeri di litio da 37 watt/ora integrata
• Alimentatore MagSafe da 45 W
• Porta per alimentatore MagSafe
• 4,5 ore di produttiva wireless
Processore e memoria
• Processore a 1,6 GHz
– 6 MB di cache L2 su chip condivisa
• Bus frontside a 10660 MHz
• 2 GB di SDRAM DDR3 a 1066 MHz

Figura 8.3. Un'orribile slide con troppi dati, troppi font e stili differenti.

Figura 8.4. Le slide di Jobs sono straordinariamente semplici e visivamente coinvolgenti. (*TONY AVELAR/AFP/Getty Images*)
Ci vuole fiducia in se stessi per comunicare le proprie idee utilizzando immagini anziché parole: dal momento che non è possibile appoggiarsi al testo delle diapositive come a una stampella, bisogna conoscere in ogni minimo dettaglio quello che si vuole dire. È proprio questa la differenza che distingue Jobs dai milioni di normali relatori nel mondo

aziendale di oggi. Jobs comunica le proprie idee in modo semplice, chiaro e sicuro di sé.

SEMPLIFICARE OGNI COSA

La semplicità caratterizza sia le slide di Jobs sia le parole che egli sceglie con cura per descrivere i propri prodotti. Per esempio, nell'ottobre 2008, Apple presentò una nuova linea di computer MacBook con un ridotto impatto ambientale. Jobs avrebbe potuto descrivere i notebook in due modi: il primo, nella colonna di sinistra della tabella 8.5, è tecnicamente preciso ma troppo verboso; il secondo, nella colonna di destra, rispecchia quanto effettivamente detto da Jobs.[127]

Tabella 8.5. Descrizione del MacBook a ridotto impatto ambientale.

QUELLO CHE STEVE AVREBBE POTUTO DIRE	QUELLO CHE STEVE HA EFFETTIVAMENTE DETTO
La nuova famiglia di MacBook rispetta i più rigidi standard Energy Star e non contiene alcun ritardante di fiamma brominato. Impiega solo cavi e componenti interni privi di PVC e utilizza display LED retroilluminati prodotti senza mercurio.	«I portatili più 'verdi' sul mercato.»

Teoria della semplicità di Einstein

Se non lo sai spiegare in modo semplice, non l'hai capito abbastanza bene.

ALBERT EINSTEIN

Jobs usa descrizioni stringate che troverebbero spazio in un post su Twitter (*vedi* Scena quarta). Utilizza sempre frasi semplici, che sono più facili da ricordare.

La tabella 8.6 offre alcuni altri esempi di come Jobs avrebbe potuto descrivere un nuovo prodotto, confrontati con quello che ha effettivamente detto.

Tabella 8.6. Possibili descrizioni di prodotti nelle presentazioni di Jobs contro descrizioni oggettive

QUELLO CHE STEVE AVREBBE POTUTO DIRE	QUELLO CHE STEVE HA EFFETTIVAMENTE DETTO
Nel suo punto più sottile il Mac-Book Air è spesso 0,4 cm e nel punto più alto raggiunge 1,94 cm.	«È il portatile più sottile al mondo.»
Time Capsule è un dispositivo che combina una base 802.11n con un disco rigido di livello server che esegue automaticamente il back-up di tutti i dati presenti su uno o più computer Mac dotati di Leopard, la più recente release del sistema operativo Mac OS X.	«Con Time Capsule, collegatelo, fate clic su alcuni pulsanti e voilà: verrà automaticamente eseguito il backup dei dati di tutti i vostri Mac di casa.»
Mac OS X offre protezione della memoria, multitasking preventivo e multiprocessing simmetrico. Include il nuovo motore grafico di Apple Quartz 2D, basato sullo standard Internet PDF.	«Mac OS X è il sistema operativo per personal computer più evoluto di sempre.»

SEMPLIFICARE IL LINGUAGGIO

Quasi tutto quello che dici in qualsiasi memorandum, e-mail o presentazione può essere reso più semplice e conciso. Non dimenticare che semplici dovranno essere anche le parole che pronunci, non solo quelle delle slide.

Paul Arden, scrittore e specialista del settore pubblicitario, sostiene che chi va a una

presentazione vuole vedere il relatore, non leggere le sue parole. Questo è il suo consiglio: «Invece di concedere alle persone il privilegio della vostra intelligenza e del vostro ingegno (cioè le parole), provate a presentare loro un'immagine. Quanto più la vostra presentazione saprà farsi notare dal punto di vista visivo, tanto più le persone se la ricorderanno».[128]

Leonardo da Vinci ha detto: «La semplicità è l'estrema perfezione». Lui aveva capito la vera forza della semplicità, proprio come Steve Jobs. Se riesci a capirlo anche tu, le tue idee diverranno molto più convincenti di quanto tu non riesca a immaginare.

Note dalla regia

Evita gli elenchi a punti. Sempre. Beh, quasi sempre. Vanno benissimo nei testi pensati per la lettura, come libri, documenti, e-mail (in effetti, riescono a spezzare l'andamento del testo in modo piuttosto efficace), ma devi evitarli nelle slide che proietti durante le presentazioni. Le immagini sono decisamente meglio.

Concentrati su un argomento per diapositiva e corredalo con una fotografia o un'immagine.

Impara a realizzare slide visivamente armoniose. Soprattutto, ricorda che non devi per forza essere un'artista per riuscire a creare diapositive ricche di immagini. Per un elenco di risorse visita carminegallo.com

Scena nona
Fai parlare i numeri

A oggi abbiamo venduto quattro milioni di iPhone. Se dividiamo quattro milioni per duecento giorni, otteniamo una media di ventimila iPhone al giorno.

STEVE JOBS

Il 23 ottobre 2001, Apple lanciò l'iPod. Al prezzo di 399 dollari era comunque un aggeggino piuttosto costoso. L'iPod memorizzava le canzoni su un disco da 5 Gb; in se stessa, però, questa cifra non significava molto per un comune appassionato di musica. Durante la presentazione Jobs rese il dato molto più significativo dicendo che 5 Gb erano sufficienti a memorizzare mille brani musicali. Anche detta così, l'informazione non indicava una caratteristica tanto irresistibile, dato che i dispositivi della concorrenza offrivano capacità di archiviazione maggiori a prezzi più contenuti. Ma… un attimo – Jobs rassicurò la platea – c'è di più. Il CEO Apple disse che il nuovo iPod pesava poco meno di due etti ed era di dimensioni talmente ridotte che poteva «stare in tasca». Quando Jobs ne estrasse uno dalla sua, i presenti se ne innamorarono seduta stante. Lo slogan dell'iPod diceva tutto quello che c'era da dire: «1.000 canzoni in tasca».[129]

Di rado i numeri rappresentano qualcosa per la gente, a meno che non siano inseriti in un contesto accessibile; e il metodo migliore per far sì che siano comprensibili è collegarli a qualcosa di conosciuto. Cinque gigabyte potrebbero non significare nulla per te, ma la possibilità di portare mille canzoni in tasca ti permette di ascoltare la tua musica in un modo del tutto nuovo.

Jobs interviene sui numeri per renderli più interessanti. Il reporter di *Rolling Stone* Jeff Goodell una volta chiese a Jobs una valutazione sulla percentuale di mercato Apple negli Stati Uniti, che era «bloccata» al 5% (l'intervista ebbe luogo nel 2003). Jobs rispose: «La nostra percentuale è superiore a quella di BMW o Mercedes nel mercato automobilistico, eppure nessuno pensa che BMW o Mercedes possano scomparire o che siano in condizione di svantaggio per via della loro quota. Anzi, il loro marchio e i loro prodotti sono molto apprezzati».[130] Una quota di mercato del 5% sembrava bassa, ma divenne di gran lunga più interessante quando Jobs la mise nella giusta prospettiva servendosi dell'analogia con il settore dell'automobile. Il paragone della quota Apple con quelle di due stimati marchi diede voce alla storia celata dietro ai numeri.

DUE VOLTE PIÙ VELOCE ALLA METÀ DEL PREZZO

Sul primo modello di iPhone, il trasferimento dati era terribilmente lento sulla rete standard (EDGE) della compagnia AT&T. Apple risolse il problema con il lancio dell'iPhone 3G, il 9 giugno 2008. Durante la presentazione, Jobs affermò che il nuovo iPhone era 2,8 volte più veloce del modello EDGE, ma non si limitò a questo: inserì la cifra in un contesto che gli utenti Internet avrebbero compreso e apprezzato. Proiettò una accanto all'altra l'immagine del sito Web del *National Geographic* così come si caricava sia sulla rete EDGE sia sulla nuova rete ad alta velocità 3G. In modalità EDGE il sito impiegò cinquantanove secondi per aprirsi completamente, in 3G soltanto ventuno.[131] Inoltre, Apple offriva ai clienti un ulteriore incentivo all'acquisto, abbassando il prezzo di vendita del dispositivo.

Come disse Jobs, i consumatori avrebbero avuto un telefono due volte più veloce alla metà del prezzo. Gli oratori mediocri snocciolano cifre senza corredarle di riferimenti, convinti che il pubblico condividerà il loro entusiasmo. Jobs sa che i numeri possono significare qualcosa per i fan più accaniti, ma non dicono praticamente nulla alla maggior parte dei potenziali clienti e perciò li rende specifici, rilevanti e contestualizzati.

SPECIFICI. RILEVANTI. CONTESTUALIZZATI

Diamo un'occhiata ad altre due situazioni in cui Jobs ha reso i numeri specifici, rilevanti

e contestualizzati. Il 23 febbraio 2005, Apple aggiunse un nuovo modello alla sua linea di iPod. Il nuovo dispositivo aveva una capacità di archiviazione di 30 Gb, ma la maggior parte dei consumatori non sa valutare l'effettiva entità di 30 Gb. Sanno che è «meglio» di 8 Gb, ma questo è tutto. Jobs non avrebbe mai presentato un numero tanto importante senza un contesto di riferimento, perciò impiegò un linguaggio che il suo pubblico poteva comprendere. Disse che una capacità di archiviazione di 30 Gb consentiva di salvare 7.500 canzoni, 25.000 foto e fino a 75 ore di video. La spiegazione fu specifica (7.500 canzoni contro le 1.000 del modello precedente), rilevante per la vita di chi lo stava ascoltando (tutti quelli che volevano avere le proprie canzoni, foto e video disponibili anche in mobilità) e contestualizzata, dal momento che il CEO scelse di porre in evidenza i numeri di maggior interesse per la sua base di consumatori.

Nel secondo caso, come si è già scritto in precedenza, Jobs scelse il Macworld 2008 per festeggiare i 200 giorni dell'iPhone. Disse: «È per me uno straordinario piacere annunciare che a oggi abbiamo venduto quattro milioni di iPhone». Avrebbe potuto limitarsi a questo (e molti relatori lo avrebbero fatto) ma, essendo Steve Jobs, proseguì: «Se dividiamo quattro milioni per duecento giorni, otteniamo una media di duecentomila iPhone al giorno». Avrebbe potuto fermarsi a questo punto, ma continuò, aggiungendo che in quel breve periodo l'iPhone aveva conquistato quasi il 20% della quota di mercato. Bene, potresti pensare, però a questo punto si sarà fermato. Invece no.

«Che cosa significa in termini di mercato generale?» chiese;[132] poi proiettò una slide contenente un grafico del mercato statunitense degli smartphone, con le quote di RIM, Palm, Nokia e Motorola, i competitor. Il BlackBerry di RIM deteneva la quota maggiore, con il 39%. L'iPhone era al secondo posto, con il 19,5%. Poi Jobs confrontò la quota di mercato dell'iPhone con quella di tutti i restanti concorrenti, concludendo che la percentuale detenuta dal dispositivo coincideva con la somma di quelle degli altri tre competitor posizionati dopo di lui, il tutto dopo soli novanta giorni dal lancio. Le cifre, ovviamente, erano molto specifiche, rilevanti per la categoria e soprattutto contestualizzate (Jobs si rivolgeva agli investitori). Confrontando l'iPhone con la sua consolidata concorrenza, Jobs rese il risultato (quattro milioni di dispositivi venduti nei primi tre mesi) ancora più degno di nota.

FAR RISALTARE I NUMERI GRAZIE ALLE SIMILITUDINI

Mentre preparavo i dirigenti SanDisk a un'importante presentazione al Consumer Electronics Show di Las Vegas del 2008, ci siamo ispirati a Jobs. La società produttrice di schede di memoria flash avrebbe lanciato una scheda dalle dimensioni tanto contenute da poter trovare posto in una slot micro SD dei telefoni cellulari. Davvero piccola. Cosa ancora più interessante, in uno spazio così ridotto la scheda garantiva una capacità di archiviazione di 12 Gb. Ora, soltanto i patiti della tecnologia trovano eccitanti 12 Gb. Perciò, abbiamo deciso di mettere in luce i numeri *à la* Steve Jobs. Il nostro comunicato finale suonava più o meno così: «Oggi presentiamo la prima scheda di memoria da 12 Gb per telefoni cellulari. Contiene cinquanta miliardi di transistor. Immaginate che ciascuno di essi sia una formica: mettendoli in fila uno dopo l'altro, farebbero due volte il giro del mondo. Che cosa significa per voi? Abbastanza capacità di memoria per archiviare sei ore di video. Abbastanza memoria per ascoltare musica da qui alla luna… e ritorno!»

12 Gb non interessano quasi nessuno a meno che ne sappiamo cogliere le implicazioni e il significato per chi ascolta. Quando SanDisk paragona i cinquanta miliardi di transistor al numero di formiche che servirebbe per fare due volte il giro del mondo, usa una similitudine per rendere le cifre più vive. Le similitudini pongono in risalto le caratteristiche comuni di due oggetti differenti e talvolta sono il modo migliore per porre i numeri in un contesto comprensibile per la gente.

Più un'idea è complessa, più è essenziale ricorrere ad artifici retorici come le analogie perché venga recepita più facilmente. Per esempio, il 17 novembre 2008 Intel presentò un nuovo microprocessore battezzato Core i7. Il nuovo chip rappresentava un significativo progresso tecnologico, con i suoi 730 milioni di transistor su un unico pezzo di silicio. Secondo gli ingegneri si trattava di una tecnologia «da mozzare il fiato». Beh, loro erano ingegneri… Ma come far apprezzare all'utente medio e agli investitori lo straordinario risultato raggiunto? John Barton, responsabile del reparto testing alla Intel, aveva la risposta.

Nel corso di un'intervista al *New York Times*, disse che i processori Intel prodotti ventisette anni prima contenevano 29.000 transistor, mentre l'i7, su un chip delle medesime dimensioni, poteva vantarne 730 milioni. Per confrontarli ricorse a un paragone tra Ithaca (Stato di New York, 29.000 abitanti) e l'intero continente europeo (730 milioni di abitanti). «Ithaca è già complicata di suo, se pensate a tutto quello che ci capita. Se aumentiamo la popolazione a 730 milioni, raggiungiamo più o meno le dimensioni dell'Europa. Ora, prendiamo l'Europa e rimpiccioliamola fino a farle occupare lo stesso spazio occupato da Ithaca.»[133]

FORGIATORI DI NUMERI

Ogni mercato ha i propri numeri, e quasi nessuno dei relatori (in ogni tipo di settore) riesce a dar loro un significato o a renderli appassionanti. Per concludere questa scena, prenderemo in esame diversi esempi di personaggi e aziende che sono stati capaci di fare quello che a Jobs riesce in ogni presentazione: rendere i numeri interessanti.

Spiegare «mille trilioni»

Il 9 giugno 2009 IBM rilasciò un comunicato stampa per pubblicizzare un velocissimo supercomputer. Come suggerito dallo stesso nome, Roadrunner, è un sistema molto veloce. La sua potenza di calcolo è di un petaflop al secondo. Che cos'è un petaflop? Sono contento che tu me lo chieda: corrisponde a mille trilioni di calcoli al secondo. IBM capì che il numero non avrebbe avuto alcun significato per gran parte di quelli che avrebbero letto il comunicato, perciò aggiunse la seguente spiegazione:

Quanto è veloce un petaflop? Quanto moltissimi laptop. È grosso modo equivalente alla potenza di calcolo combinata di 100.000 dei più veloci computer laptop di oggi. Occorrerebbe una pila di laptop alta quasi 2,5 chilometri per eguagliare le prestazioni di Roadrunner.

All'intera popolazione presente sulla Terra – circa sei miliardi –, supponendo che ciascuno di noi azioni un computer portatile alla velocità di un secondo per calcolo, occorrerebbero più di quarantasei anni per fare ciò che Roadrunner è in grado di fare in un giorno.

Se negli ultimi dieci anni nel settore automobilistico si fosse riusciti ad aumentare i chilometri fatti con un litro di benzina alla stessa velocità con cui i supercomputer hanno migliorato i propri costi e la propria efficienza, oggi faremmo più di 85.000 chilometri con un litro.[134]

I paragoni erano coinvolgenti e catturarono l'attenzione dei media. I circa ventimila link e articoli che citano parola per parola il paragone fatto da IBM nel suo comunicato stampa ne sono la prova: l'analogia funziona.

Un salvataggio da 700 miliardi di dollari

Più una cifra è grande, più è importante inserirla in un contesto comprensibile. Per esempio, nell'ottobre 2008, il governo degli Stati Uniti varò una manovra da 700 miliardi di dollari per salvare dalla bancarotta banche e istituti finanziari. Scott Harris, giornalista del *San Jose Mercury News*, contestualizzò la cifra in modo che i suoi lettori della Silicon Valley riuscissero a comprenderla: 700 miliardi di dollari sono venticinque volte il patrimonio dei due fondatori di Google messi insieme; sono l'equivalente di 350 miliardi di cappuccini da Starbucks o di 3,5 miliardi di iPhone. Il governo avrebbe potuto firmare un assegno da 3.200 dollari a ogni uomo, donna e bambino americani o pagare gli studi a 23 milioni di studenti universitari. In pochi riescono a dare un valore a 700 miliardi, tutti invece sanno che cosa sono un cappuccino e le tasse universitarie. Questi numeri sono dunque specifici e rilevanti.[135]

Ridimensionare 13 trilioni di dollari

I gruppi ambientalisti cercano sempre di rendere i numeri significativi. Lo devono fare, se vogliono convincere le persone ad abbandonare abitudini e consuetudini consolidate che possono avere un effetto negativo sul cambiamento climatico. Le cifre sono apparentemente non rilevanti se non si fa un sforzo per spiegarle. Per esempio, prova a dire a qualcuno che soltanto nel 2006 gli Stati Uniti hanno prodotto tredici trilioni di chili di biossido di carbonio (CO2). È un numero gigantesco, ma che cosa significa? Tredici trilioni potrebbero essere pochi oppure tanti, se confrontati con altri Paesi e, francamente, che significato potrebbero avere per l'uomo comune? Il numero in sé non convincerà le persone a cambiare abitudini.

Il sito Web di Al Gore, climatecrisis.net, spiega la cifra dicendo che le emissioni di CO2 prodotte in un anno da un cittadino americano medio corrispondono a circa 20.000 chilogrammi, quando invece la media mondiale è di 4.350 chilogrammi per individuo.[136]

Un dato specifico e contestualizzato. Il sito rende il numero ancora più rilevante, esponendo ai lettori il possibile scenario in caso di aumento delle emissioni di CO2: le ondate di caldo aumenterebbero di frequenza e intensità, così come siccità e incendi, più di un milione di specie si estinguerebbe entro i prossimi cinquant'anni.

Anche gli scienziati del NOAA (National Oceanic and Atmospheric Administration) lo stanno comprendendo. Susan Solomon ha dichiarato al *New York Times* che se continueremo a bruciare carburanti fossili al ritmo in cui lo facciamo oggi, le emissioni di biossido di carbonio raggiungeranno le 450 parti per milione. Che cosa significa? Secondo la Solomon, quando arriveremo a 450 parti per milione l'innalzamento del livello dei mari minaccerà le zone costiere di tutto il mondo e l'Australia occidentale sperimenterà un calo delle precipitazioni pari al 10%. «Il 10% potrebbe non sembrare gran cosa», ha aggiunto la Solomon, «ma è la stessa percentuale registrata durante gravi siccità del passato.»[137]

Che crediate o meno al fenomeno del riscaldamento globale, gli esperti di cambiamento climatico come Al Gore e Susan Solomon sono maestri nel rendere più comprensibili i grandi numeri; facendolo sperano di convincere governi e individui ad adottare i provvedimenti che ritengono necessari per risolvere il problema.

Cambia la tua dieta o paga le conseguenze

Che cosa accadrebbe se tu non sapessi nulla della pressione sanguigna e un dottore ti dicesse che i tuoi valori sono 220/140? Saresti motivato a cambiare il modo in cui mangi e il tuo stile di vita? Forse no, almeno finché questi numeri non ti vengono chiariti. Un dottore di mia conoscenza ha detto a un paziente: «La sua pressione sanguigna è 220/140, mentre la norma dovrebbe essere 120/80. I suoi valori sono preoccupanti. Lei corre un rischio maggiore di avere un infarto, un'insufficienza renale o un colpo apoplettico. In effetti, con una pressione così alta, rischia di farsi venire un colpo e morire da un momento all'altro. Le arterie del suo cervello esploderanno letteralmente». Usando un linguaggio specifico, rilevante e contestualizzato, il dottore ha raggiunto il suo obiettivo e ha motivato il paziente a cambiare subito il proprio stile di vita!

Non importa in quale settore operi: i numeri che snoccioli non avranno effetto sul tuo pubblico se non sai dare loro un significato. Che tu stia presentando i dati relativi a una nuova tecnologia o a una particolare patologia, paragonare le cifre a qualcosa noto a chi ti ascolta renderà il tuo messaggio molto più interessante, efficace e convincente.

Note dalla regia

Serviti di dati per sostenere l'argomento chiave della presentazione. Presta particolare attenzione ai numeri che intendi utilizzare: non travolgere il pubblico con troppe cifre.

Rendi le informazioni a tua disposizione specifiche, rilevanti e contestualizzate. In altre

parole, inserisci i numeri in un contesto di rilievo per la vita di chi ti ascolta.

Serviti di artifici retorici come le similitudini per far risaltare i tuoi numeri.

Scena decima
Usa termini «incredibilmente scattanti»

Lo colleghi… Zzzz... Fatto!
STEVE JOBS descrive la funzione di trasferimento dei brani sul primo iPod, *Fortune*, novembre 2001

Il 9 giugno 2008 Steve Jobs presentò il modello aggiornato di iPhone durante l'Apple Worldwide Developers Conference: l'iPhone 3G. La potenziale capacità di trasferimento di una rete 3G è di 3 Mbp contro i 144 Kbp della più lenta 2G (di seconda generazione). In poche parole, la tecnologia 3G è migliore quando si tratta di navigare in Internet e scaricare pesanti file multimediali su un telefono cellulare. Jobs lo disse in modo ancora più comprensibile: «È incredibilmente scattante».[138]

Jobs usa un linguaggio semplice, chiaro e diretto, privo di «aziendalese»: non molti leader si permettono di definire un prodotto «incredibilmente scattante». In un'intervista rilasciata a *Fortune*, gli fu chiesto di descrivere l'interfaccia di OS X, il nuovo sistema operativo Apple. «Abbiamo fatto i pulsanti sullo schermo talmente belli che viene voglia di leccarli», disse.[139] Anche se di tanto in tanto si potrebbe pensare che Jobs esageri, ciò che dice fa sorridere: le parole che sceglie sono divertenti, concrete e prive della complessità che caratterizza la maggior parte delle comunicazioni professionali.

JOBS, GATES E IL TEST DELLA SEMPLICITÀ DI LINGUAGGIO

Todd Bishop, il giornalista che si occupa di tecnologia per il *Seattle Post Intelligencer*, ha esaminato con un software di analisi del linguaggio le trascrizioni di quattro presentazioni del 2007 e del 2008 (i due discorsi di Steve Jobs al Macworld e i due interventi di Bill Gates al Consumer Electronics Show).

Bishop si è servito di uno strumento software online fornito da UsingEnglish.com,[140] che effettua un'analisi del linguaggio basandosi su quattro criteri:

Numero medio di parole per singola frase.

Densità lessicale: quanto un testo è di facile o di difficile lettura. I testi che registrano una «minore densità» sono di più semplice comprensione. In questo caso, il punteggio è migliore se si ottiene una percentuale bassa.

Termini difficili: numero medio per frase di parole con più di tre sillabe. In questo caso una percentuale elevata rappresenta un punteggio peggiore perché significa che nel testo ci sono più «termini difficili» di quelli generalmente conosciuti da un lettore medio.

Indice di leggibilità: il numero di anni di istruzione di cui teoricamente un lettore avrebbe bisogno per comprendere il testo. Per esempio, l'indice di leggibilità del *New York Times* è pari a 11 o 12, mentre quello di alcuni articoli accademici è di 18. Nell'indice di leggibilità i periodi brevi e scritti con un linguaggio chiaro ricevono un punteggio migliore rispetto alle frasi complesse.

Non sorprende che Jobs abbia ottenuto un risultato notevolmente migliore rispetto a quello di Gates, quando il test è stato applicato al loro modo di esprimersi. La tabella 10.1 mette a confronto i punteggi.[141]

Tabella 10.1. Complessità di linguaggio: Steve Jobs e Bill Gates a confronto

RELATORE/EVENTO	STEVE JOBS, MACWORLD

BILL GATES, INTERNATIONAL CONSUMER ELECTRONICS SHOW	
2007	
Numero medio di parole per singola frase	
	10,5
	21,6
Densità lessicale	
	16,5%
	21,0%
Termini difficili	
	2,9%
	5,11%
Indice di leggibilità	
	5,5
	10,7
2008	
Numero medio di parole per singola frase	
	13,79
	18,23
Densità lessicale	
	15,76%
	24,52%
Termini difficili	
	3,18%
	5,2%
Indice di leggibilità	
	6,79
	9,37

In ogni parametro, quando è necessario impiegare una terminologia o un modo di esprimersi che sia facilmente comprensibile per la gente, Jobs ha registrato un punteggio decisamente migliore rispetto a Gates. Il CEO Apple si serve di termini più semplici, ricorre a espressioni più concrete e usa un numero minore di parole per ogni singola frase.
La tabella 10.2 mette a confronto alcune delle frasi pronunciate da Bill Gates (colonna a

destra)[142] e da Steve Jobs (colonna a sinistra)[143] durante due presentazioni tenute nel 2007.
Dove Gates è farraginoso, Jobs è chiaro; dove Gates è astratto, Jobs è concreto; dove Gates è complicato, Jobs è semplice.

Tabella 10.2. Indice di verbosità nella presentazione di Jobs al Macworld 2007 e in quella di Gates al CES 2007

STEVE JOBS, MACWORLD 2007	BILL GATES, INTERNATIONAL CONSUMER ELECTRONICS SHOW 2007
«Sapete, soltanto un anno fa da questo palco vi davo l'annuncio che stavamo passando ai processori Intel: un trapianto di cuore di enorme portata. Dissi che l'avremmo portato a termine nei dodici mesi seguenti. L'abbiamo completato in sette mesi, ed è stata la transizione con meno problemi e più riuscita cui il nostro settore abbia mai assistito.»	
«I processori stanno ampliando la propria capacità di memoria a 64-bit: si tratta di una transizione che stiamo affrontando senza troppi problemi di incompatibilità e senza investimenti extra. Il software, il vecchio software a 32-bit, continuerà a funzionare, ma quando avrete bisogno di più spazio, lo avrete subito a disposizione.»	
«Ora vi voglio dire un paio di cosette piuttosto entusiasmanti a proposito di iTunes… A oggi vendiamo più di cinque milioni di canzoni al giorno. Non è incredibile? Significa 58 canzoni al secondo, tutti i minuti e tutte le ore di ogni singolo giorno.»	
«Il processo su cui abbiamo lavorato quest'anno – si trattava di una beta 2 – è stato distribuito a più di due milioni di utenti; la release candidate, la nostra ultima possibilità per avere dei feedback, a più di cinque milioni. Abbiamo raccolto un sacco di informazioni dettagliate nelle interviste che abbiamo effettuato agli utenti che usano Windows Vista a casa. Lo abbiamo fatto in sette diversi Paesi, ottenendo un'incredibile simulazione di rendimento, pari a sessant'anni di test di rendimento condotti con il classico mix di applicazioni disponibili su piazza.»	
«Su iTunes abbiamo degli straordinari programmi televisivi. In effetti gli show di cui è possibile acquistare puntate su iTunes sono più di 350, ed è per me un immenso piacere comunicarvi che a oggi abbiamo venduto 50 milioni di programmi televisivi su iTunes. Non è incredibile?»	
«Microsoft Office ha una nuova interfaccia utente. Mette anche a disposizione nuovi modi per connettersi ai servizi Office Live e SharePoint, ma è l'interfaccia utente ad aumentare in maniera esponenziale la possibilità di scoprire le ricchezze del prodotto.»	

Ora, probabilmente ti stai dicendo: «Bill Gates potrà anche non saper parlare in modo semplice come Jobs, ma è l'uomo più ricco del mondo, quindi qualcosa di giusto dovrà averlo fatto». Hai ragione, lo ha fatto: ha inventato Windows, il sistema operativo installato sul 90% dei computer di tutto il pianeta. Lui, non tu. Pertanto chi ti ascolta non ti permetterà di usare impunemente lo stesso linguaggio che invece accetta da Gates. Se le tue presentazioni saranno confuse, involute e zeppe di termini settoriali, perderai l'opportunità di conquistare ed entusiasmare il tuo pubblico. Sforzati di essere comprensibile; evita la densità lessicale.
Forse hai notato che molte delle parole di Jobs sono quelle che parecchi di noi impiegano tutti i giorni nelle situazioni informali: «straordinario, incredibile, magnifico». La maggior parte dei relatori invece cambia il proprio modo di esprimersi quando deve tenere una dimostrazione o una presentazione. Jobs parla nello stesso modo che sia o meno su un palco. Alcuni critici potrebbero sostenere che si esprime in modo eccessivo, ma il CEO Apple comunica le sensazioni provate da milioni di suoi clienti.
Ovviamente dovrai ricorrere a parole che rappresentano veramente il tuo servizio,

brand o prodotto. Un consulente finanziario che dicesse a un suo cliente «Questo nuovo fondo d'investimento rivoluzionerà completamente il settore delle finanze. È straordinario, e può fare il suo investimento proprio adesso» apparirebbe insincero (e probabilmente disonesto). Tuttavia potrebbe dire: «I fondi d'investimento sono prodotti straordinari che aiuteranno i suoi soldi a crescere riducendo i rischi. Ne esistono a migliaia, ma io sono particolarmente entusiasta di questo. È uno nuovo. Lasci che le dica qualcosa di più…» In questa seconda versione, il nostro consulente ha scelto parole semplici e d'impatto emotivo pur restando onesto e professionale.

Non temere di impiegare termini semplici. Se davvero trovi un prodotto «straordinario», dillo! Dopo tutto, se tu per primo non ti entusiasmi, che cosa ti aspetti da noi?

EVITARE IL GERGO

Capita di rado che Jobs utilizzi un gergo tecnico che è un ostacolo a un libero e spontaneo scambio di idee. Il suo lessico è semplice e piano. Ho partecipato a innumerevoli meeting in cui due persone che lavoravano in diversi reparti della medesima azienda non riuscivano a capirsi per via del diverso linguaggio utilizzato.

Le mission statement sono i peggiori responsabili della proliferazione del gergo. Hanno paragrafi lunghi, involuti e carichi di termini settoriali creati nel corso di numerose riunioni e destinati a essere dimenticati. Sono zeppe di espressioni dall'oscuro significato, quali «sinergia», «incentrato sui principi», «testa di serie», che raramente ti capiterà di sentire da Jobs. Sono modi di dire privi di senso, eppure ogni santo giorno dipendenti di aziende di tutto il mondo prendono parte a riunioni soltanto per vedere quante parole possono stipare in una singola frase.

Leggete la mission statement di Apple che, al contrario, è semplice, chiara e d'effetto. Abbonda di termini che hanno un impatto emotivo e di esempi concreti (i corsivi sono dell'autore):

Apple ha *avviato* la rivoluzione del personal computer negli anni Settanta, con Apple II, e lo ha *reinventato* un decennio più tardi, con l'introduzione del Macintosh. Ancora oggi Apple continua a *guidare* il settore grazie alla sua *capacità di innovazione* con computer di successo, il sistema operativo OS X, gli applicativi iLife e quelli professionali. Apple sta *guidando* la rivoluzione dei media digitali con la linea di lettori di musica e video iPod e con il negozio online iTunes; ha inoltre reinventato la telefonia mobile con il suo *rivoluzionario* iPhone.[144]

Un'esperta che non complica le cose

Il grande pubblico ha conosciuto la guru dell'economia Suze Orman nel 2008 e nel 2009, durante il crollo dei mercati finanziari globali. La Orman, autrice di diversi besteller, oltre al suo programma sulla CNBC era spesso ospite di show quali quello di Oprah Winfrey o il *Larry King Live*. Le banche e le società finanziarie la usavano nelle loro pubblicità per tranquillizzare i clienti. Ho più volte intervistato Suze Orman e trovo che sia molto schietta a proposito del suo successo come comunicatrice.

«Come fa a rendere facili da capire concetti economici così complessi?» le ho chiesto una volta.

«C'è troppa gente che vuole soltanto impressionare i propri interlocutori con quello che sa perché gli altri pensino che sia intelligente», ha risposto la Orman.[145]

«Ma Suze, se quello che si dice è troppo semplice, non si rischia di non essere presi sul serio?»

Non m'interessa ciò che la gente può pensare. Quello che m'importa è che le informazioni che sto dando aiutino chi ascolta o legge i miei dati… Se l'obiettivo è quello di veicolare un messaggio che sappia cambiare le persone che ti ascoltano, credo che renderlo il più possibile semplice sia un atto di rispetto verso quelle persone. Per esempio, se io dovessi darle delle indicazioni su come raggiungere casa mia, lei vorrebbe che io gliele comunicassi nel modo più semplice. Se le rendessi complicate, per lei non sarebbe meglio; anzi, potrebbe scocciarsi e lasciar perdere. Se invece fossero semplici, molto probabilmente monterebbe in macchina e proverebbe a cercare dove abito, invece di mollare dicendo che non ne vale pena. Alcuni criticano la semplicità perché hanno bisogno di sentire che le cose sono più complicate. Se tutto fosse così semplice, pensano, i loro lavori potrebbero non servire più. È la nostra paura di estinguerci, di essere eliminati, di non essere importanti che ci porta a comunicare in modo più complicato del necessario.[146]

I termini scelti da Jobs per annunciare un nuovo prodotto condividono tre caratteristiche: sono semplici, concreti e d'impatto emotivo.

Semplici: non appartengono a un gergo tecnico e hanno poche sillabe.

Concreti: le frasi sono molto specifiche. Brevi e mirate descrizioni invece di discussioni lunghe e astratte.

D'impatto emotivo: usa aggettivi connotativi.

Per ciascuna di queste caratteristiche possiamo trovare degli esempi nella presentazione del Mac-Book Air: «Questo è il MacBook Air. Potete toccare con mano quanto è sottile [concreto]. Ha una tastiera standard e un display [semplice]. Non è straordinario [emotivo]? Non è incredibile [emotivo]? È il portatile più sottile al mondo [semplice]. Ha uno splendido schermo wide-screen da 13 pollici e una fenomenale tastiera dalle dimensioni regolari [concreto ed emotivo]. Mi domando come i nostri ingegneri siano riusciti a realizzarlo [emotivo]».[147]

Il gergo: un modo sicuro per far innervosire Jack Welch

Jack Welch ha osservato: «I dirigenti insicuri complicano le cose». Durante i suoi vent'anni alla guida di General Electric, la multinazionale ha visto crescere le proprie entrate da 13 a 500 miliardi di dollari. La missione di Welch era quella di «rimettere in ordine» l'azienda, dai processi gestionali alla comunicazione d'impresa. Welch disprezzava memorandum interminabili e involuti, meeting e presentazioni.

Nel suo libro *Jack: Straight from the Gut*, descrive quelle riunioni che lo hanno lasciato «deluso». Se avessi voluto innervosire il nuovo CEO, tutto quello che dovevi fare era non farti capire. Welch avrebbe detto: «Facciamo finta di essere ancora a scuola… cominciamo dai fondamentali». Welch racconta il suo primo incontro con uno dei responsabili assicurativi. Il CEO fece alcune semplici domande su espressioni che non conosceva. Scrive: «Perciò lo interruppi per chiedergli: 'Che differenza c'è tra un'assicurazione facoltativa e una convenzionale?' Dopo aver parlato diversi minuti alla ricerca di una risposta – una risposta che non stavo ottenendo – alla fine sbottò esasperato: 'Come può aspettarsi che le insegni in cinque minuti una cosa che io ho impiegato venticinque anni a imparare?' Non c'è bisogno di dire che quel dipendente non durò a lungo…»[148]

La tabella 10.3 elenca altre undici dimostrazioni di espressioni specifiche, concrete e d'impatto emotivo tratte dal repertorio lessicale di Jobs. Si tratta soltanto di un piccolo esempio: tutte le presentazioni di Jobs sono caratterizzate da un simile modo d'esprimersi.

Tabella 10.3. Frasi specifiche, concrete e d'impatto emotivo usate da Jobs nelle sue presentazioni

OCCASIONE	FRASE
Apple Music Event, 2001	«La cosa più fantastica dell'iPod è che ti porti in tasca tutta la tua collezione di musica.»[149]
Lancio del primo computer portatile con schermo wide-screen da 17 pollici, Macworld 2003	«Vi avevo già chiesto di tenervi forte. Ora voglio che allacciate le cinture di sicurezza.»[150]
Riferimento al PowerBook Titanium, Macworld 2003	«È l'oggetto del desiderio numero uno!»[151]
Descrizione del nuovo PowerBook con schermo da 17 pollici	«È stupendo. È il prodotto più incredibile che abbiamo mai realizzato. Guardate lo schermo. È

straordinario. Guardate quanto è sottile. Non è incredibile? Quando è chiuso, è spesso soltanto due centimetri e mezzo. E in più è bellissimo. Senza dubbio è il portatile più avanzato mai prodotto al mondo. La concorrenza non si è ancora allineata a quello che abbiamo lanciato due anni fa… Non so come faranno con questo.»[152]

Descrizione del primo Macintosh

«Eccezionale.»

Mentre cercava di convincere l'allora presidente di Pepsi John Sculley a diventare CEO Apple

«Vuoi passare il resto della tua vita a vendere acqua zuccherata o vuoi un'occasione per cambiare il mondo?»

Citazione riportata in *Triumph of the Nerds*

«Siamo qui per lasciare un segno nell'universo.»[153]

Sul periodo del CEO Gil Amelio in Apple

«I suoi prodotti fanno schifo! Non hanno più nemmeno un briciolo di sensualità!»[154]

Neologismo di Jobs durante la presentazione di un nuovo modello di iPod, settembre 2008

«L'iPod Touch è il più *divertentoso* iPod mai realizzato.»[155]

Lancio del primo computer portatile con schermo da 17 pollici, 7 gennaio 2003

«Un enorme balzo in avanti rispetto ai portatili PC. La sua ingegnerizzazione ha del miracoloso.»[156]

Alcuni potrebbero vedere le espressioni riportate in questa tabella e pensare che Jobs sia un imbonitore. Ma la propaganda è tale solo quando non dice la verità. Difficile non essere d'accordo con Jobs sul fatto che il Macintosh (il primo computer facile da usare dotato di un mouse e di un'interfaccia grafica) non fosse «eccezionale» o che prodotti come il MacBook Air non siano «straordinariamente» sottili.
Jobs non è il re della propaganda, ma degli slogan. In Apple dedicano molto tempo e lavoro ai termini da impiegare nella descrizione di un prodotto. Il linguaggio utilizzato dovrà suscitare entusiasmo e creare un'esperienza «da avere a ogni costo» per gli utenti Apple. E in questo non ci vedo nulla di sbagliato.
Non dimenticare che quasi tutto il lessico aziendale è gergale: noioso, astratto e incomprensibile. Steve Jobs è tutto tranne che noioso. Da' un po' di energia alle parole che usi.

È COME…

Un'altra tecnica per rendere più vivace il tuo modo ti esprimerti è creare delle analogie, paragonando un'idea o un prodotto a qualcosa che il tuo pubblico già conosce. Quando Steve Jobs scuote una categoria di mercato con il lancio di un prodotto completamente nuovo, fa di tutto per confrontarlo con qualcosa che tutti capiscono, usano e conoscono bene. Ecco alcuni esempi:

> «Apple TV è il lettore DVD del ventunesimo secolo» (lancio dell'Apple TV, 9 gennaio 2007).
>
> «iPod Shuffle è più piccolo e leggero di un pacchetto di gomme da masticare» (lancio dell'iPod Shuffle, gennaio 2005).
>
> «iPod è grande quanto un mazzo di carte» (presentazione dell'iPod, ottobre 2001).

Quando trovi un'analogia efficace, non lasciarla cadere. Più la ripeti, più chi ti ascolta se

la ricorda. Chi ti ascolta o ti guarda sta cercando di assegnare un prodotto a una specifica categoria, ha bisogno di archiviare il concetto in uno scomparto mentale. Crea tu questo scomparto per loro. Se non lo fai, costringi i loro cervelli a un superlavoro. Secondo il professor Gregory Berns il cervello cerca di limitare al minimo il consumo di energia. Vuol dire che non ha voglia di lavorare troppo per cercare di capire quello che la gente sta cercando di dirgli. «Il principio dell'efficienza è molto ramificato», sostiene Berns. «Significa che il cervello, quando può, prende delle scorciatoie.»[157] Le analogie sono scorciatoie.

Rimedi per le brutte presentazioni

Non vendere soluzioni, crea delle storie. All'editorialista del *New York Times* David Pogue piacciono le presentazioni fatte bene. Dice che da esse trae l'ispirazione per la maggior parte dei suoi articoli. Quello che non può sopportare è il linguaggio settoriale. A sorpresa gli addetti alle pubbliche relazioni sono tra coloro che lo usano di più (sorpassati solo da burocrati, alti dirigenti e consulenti IBM). Secondo Pogue parole abusate come «integrato», «B2B» e «incentrato sul consumatore» non sono necessarie. La migliore presentazione per Pogue è quella che in un paragrafo dice esattamente che cos'è e che cosa fa un prodotto. Per esempio, un'azienda ha scritto a Pogue dicendo di aver realizzato un nuovo computer portatile che può essere lasciato cadere da un'altezza di due metri, immerso nell'acqua e posto a una temperatura di 150° e continuare a funzionare. Una descrizione intelligente, che ha catturato l'attenzione del giornalista.

Il blog Bad Pitch è una lettura indispensabile per ogni PR e addetto marketing o vendite. Il sito mostra alcune presentazioni di professionisti delle pubbliche relazioni che potrebbero fare altro anziché scrivere testi zeppi di gergo incomprensibile mascherandoli da comunicati stampa.

Ecco un esempio: «Come va? Spero bene. Vorrei presentarle ___, una nuova rete digitale di installazioni pubblicitarie basata sul territorio che trasmette informazioni rilevanti e mirate secondo i ritmi delle abitudini quotidiane dei consumatori, come il caffè la mattina o i panini a pranzo». Traduzione: installano pannelli pubblicitari video nelle gastronomie. Perché non potevano dirlo così? Perché era troppo semplice, ecco il motivo. La gente ha paura della semplicità. E questo non è un esempio isolato. Il sito è quotidianamente aggiornato con presentazioni provenienti da agenzie di pubbliche relazioni e società di tutte le dimensioni, ma quelle di Apple raramente vengono pubblicate, perché i comunicati stampa dell'azienda raccontano una storia servendosi dello stesso linguaggio informale impiegato da Jobs nei suoi discorsi.

Come recita lo slogan del sito: «Una buona presentazione sparisce e si trasforma in una storia; una brutta presentazione diventa la storia da raccontare». Puoi seguire il blog all'indirizzo: http://badpitch.blogspot.com

Un linguaggio chiaro, conciso e «scattante» ti aiuterà a trasformare i potenziali clienti in acquirenti e gli acquirenti in apostoli. Delizia i tuoi utenti con le parole che scegli, scuoti i recettori di dopamina nel loro cervello con termini che li facciano sentire bene quando pensano a te e al tuo prodotto. Le persone non possono seguire la tua visione o condividere il tuo entusiasmo se non riescono a capirti.

Nomi divertenti per gli incarichi

I tuoi clienti sono i tuoi propagandisti. Ricordo una conversazione con Richard Tait, il creatore di Cranium, in cui il CEO mi ha confessato di aver venduto un milione di giochi senza fare pubblicità e solo grazie al passaparola. «Non bisogna mai dimenticare che i nostri clienti sono i nostri addetti vendite», mi ha detto.

I suoi clienti – lui li chiama «i Craniac» – vogliono divertirsi. E dal momento che, per così dire, quello che conta è divertirsi, Tait ha deciso che tutto nella sua azienda avrebbe dovuto avere qualcosa di divertente, cominciando dalle definizioni degli incarichi. I dipendenti di Cranium possono decidere quale titolo assegnarsi. Per esempio, Tait non è il CEO di Cranium, ma il suo Gran Poo-Bah. Non scherzo. È scritto sul suo biglietto da visita.

Forse pensi che sia una cosa ridicola, ma quando sono entrato per la prima volta nella sede centrale dell'azienda, a Seattle, sono stato travolto da un'ondata di entusiasmo, divertimento e coinvolgimento che non ho mai percepito da nessun'altra parte.

Note dalla regia

Metti ordine nel tuo testo. Elimina le parole di troppo, quelle abusate e ogni tipo di gergo settoriale. Rivedilo, rivedilo, e poi rivedilo ancora.

Analizza il documento che hai scritto per esaminare quanto è «denso».

Divertiti con le parole. Va benissimo esprimere entusiasmo per il tuo prodotto servendoti di superlativi o di aggettivi connotativi. Jobs pensava che i pulsanti sullo schermo del Macintosh fossero tanto belli da far venire voglia di «leccarli». Questo vuol dire aver fiducia in se stessi.

Scena undicesima
Condividi il palco

Non fatevi fermare dalla storia. Andate là fuori e create qualcosa di magnifico.

ROBERT NOYCE, fondatore di Intel

Il 10 gennaio 2006, durante il Macworld, Jobs annunciò che il nuovo iMac sarebbe stato il primo computer Apple a montare un processore Intel. L'anno precedente il CEO aveva dichiarato che il «trapianto di cervello» sarebbe cominciato nel giugno 2006, ma quel 10 gennaio disse, rivolto alla platea, che voleva aggiornare i presenti sulla tabella di marcia. Non appena iniziò, dal centro palco si levò del fumo provocato da ghiaccio secco e ne uscì un uomo che indossava la celebre tuta protettiva impiegata negli ultrasterili stabilimenti di produzione dei microprocessori Intel. L'uomo aveva in mano un wafer, uno di quei sottili e tondi pezzi di silicio con cui si fanno i chip. Avanzò verso Jobs e gli strinse la mano. Quando tornò la luce fu chiaro che l'uomo infilato nella tuta altri non era se non il CEO Intel, Paul Otellini.

«Steve, volevo informarti che Intel è pronta», disse Otellini passando il wafer a Jobs. «Anche Apple», ribatté Jobs. «Abbiamo iniziato a collaborare meno di un anno fa per realizzare tutto questo», disse Jobs rivolto al pubblico. «Le nostre squadre hanno lavorato sodo insieme per riuscire a farlo in tempi record. È stato incredibile vedere quanto i nostri ingegneri sono affiatati e come tutto è andato per il meglio.»[158] Otellini riconobbe a sua volta i meriti del team Apple. I due parlarono del risultato ottenuto, si strinsero nuovamente la mano e il CEO Intel abbandonò il palco. Jobs si rivolse alla platea e svelò la sorpresa: Apple avrebbe lanciato il primo Mac dotato di processore Intel non a giugno, come inizialmente programmato, ma quello stesso giorno (*vedi* figura 11.1).

Sono poche le aziende a essere legate tanto saldamente ai loro fondatori come Apple lo è a Jobs. Ciononostante, Jobs stesso è più che felice di dividere i riflettori del palcoscenico con dipendenti e partner. È raro che una sua presentazione sia un monologo: il CEO lascia spazio ad altri attori che impersonano ruoli chiave nello sviluppo della sua storia. Uno dei partner più inattesi che hanno diviso il palco con Jobs fu il fondatore di Microsoft, Bill Gates. Nel 1997, durante il Macworld Expo a Boston, Jobs – da poco tornato alla guida dell'azienda come CEO ad interim – disse ai presenti che, per rimettere Apple in forma, alcuni rapporti dovevano essere ripensati. Annunciò che Microsoft Internet Explorer sarebbe stato il browser di default sul Macintosh e che Microsoft avrebbe fatto un investimento strategico di 150 milioni di dollari nell'azienda. Mentre dava questa notizia, fece entrare un «ospite speciale» in collegamento via satellite. Quando comparve Bill Gates, nella sala partì qualche applauso, ma si udirono anche parecchi «buuh». Gates parlò per alcuni minuti, esprimendo cortesemente la propria ammirazione per quanto Apple aveva realizzato.

Figura 11.1. Steve Jobs divide il palco con il CEO Intel, Paul Otellini. (*Justin Sullivan/Getty Images)*

Jobs tornò sul palco e, sapendo che molti non sarebbero stati contenti, come un padre severo redarguì il pubblico invitandolo ad accettare il nuovo rapporto: «Se vogliamo andare avanti e vedere Apple felice e fiorente, dobbiamo smetterla di pensare che perché Apple vinca c'è bisogno che Microsoft sia sconfitta. Se andiamo a rotoli non è colpa di nessun altro se non nostra… Se vogliamo che Microsoft Office funzioni anche su Mac, faremmo meglio a trattare con un po' di gratitudine l'azienda che lo produce».[159]

Si dice che i grandi attori siano «generosi» e aiutino gli altri artisti in scena a migliorare la loro interpretazione. Quando Jobs lascia salire sul palco qualcun altro – un dipendente, un socio o un vecchio nemico come Gates – è in assoluto l'attore più generoso. Tutti hanno bisogno di brillare per il bene dello show.

IL CERVELLO HA UN DISPERATO BISOGNO DI VARIETÀ

Il cervello non presta attenzione alle cose noiose. Non che Jobs sia noioso; tutt'altro. Tuttavia, il nostro cervello ha un disperato bisogno di varietà. Nessuno, per quanto affascinante e seducente, può tener desta l'attenzione del pubblico a lungo senza che chi lo sta ascoltando cominci a guardare l'orologio. È una cosa che chi scrive discorsi conosce da anni. Quelli composti per John F. Kennedy, Ronald Reagan e Barack Obama sono stati realizzati per durare non più di venti minuti. Una presentazione di Jobs dura molto di più, quasi un'ora e mezza, ma il CEO mantiene vivo l'interesse includendo dimostrazioni, clip video e – elemento molto importante – gli interventi degli ospiti.

SAPERE DI NON SAPERE

Nell'ottobre 2008 Apple lanciò i nuovi computer portatili MacBook ricavati da singoli blocchi di alluminio. La grande svolta di design permise all'azienda di realizzare laptop più leggeri e più solidi dei modelli precedenti. «Parliamo di notebook. Vogliamo presentarvi alcune tecnologie e scoperte che abbiamo fatto e che ci consentono di costruire i computer portatili in modo nuovo», disse Jobs.[160] Tuttavia, invece di descrivere il nuovo processo di produzione di persona, Jobs fece entrare Jony Ive, vicepresidente Apple al design.

Mentre Jobs andava a sedersi Ive salì sul palco e tenne un corso di sei minuti sul

design del portatile. Spiegò come il nuovo processo produttivo consentisse ad Apple di cominciare con un blocco di alluminio, intagliandolo fino a ottenere il telaio finale del peso di un etto o poco più. Il risultato era un computer più solido, più sottile e più leggero. Jobs tornò sul palco e concluse ringraziando Ive e ribadendone lo slogan: «Un modo nuovo per costruire i portatili». Jobs avrà pure il pieno controllo di Apple, ma sa di non sapere tutto e pertanto divide i riflettori con altri attori che aggiungono credibilità ed entusiasmo alla trama.

IL MIGLIOR MATERIALE PROMOZIONALE

Quando Apple lanciò un nuovo servizio di noleggio di film online, Jobs comunicò l'elenco delle case di produzione cinematografiche che avrebbero reso i loro film disponibili su iTunes. La lista includeva tutti i pezzi grossi: Touchstone, Sony, Universal, MGM, Walt Disney e altri. Eppure, Apple dovette fronteggiare qualche scetticismo. L'azienda stava per inaugurare un servizio di noleggio film in un settore con competitor già consolidati come Blockbuster e Netflix, scommettendo che gli utenti avrebbero voluto guardare i film sui loro computer, iPod, iPhone e televisori wide-screen tramite Apple TV. Jobs diede maggior credibilità all'iniziativa condividendo il palco con uno dei partner principali di Apple.

«Tutti gli studios più importanti hanno sottoscritto l'accordo», disse Jobs. «Il primo a firmare è stata la Twentieth Century Fox, con cui abbiamo instaurato un eccezionale rapporto di lavoro. È con immenso piacere che vi presento il suo presidente, Jim Gianopulos.»

Un entusiasta Gianopulos balzò sul palco e parlò di quello che la gente voleva: grandi film, facilità d'accesso, convenienza, controllo su dove, come e quando guardare i titoli scaricati e la possibilità di portarli ovunque si andasse. «Steve è venuto da noi con un'idea molto semplice, la più straordinaria ed entusiasmante che noi avessimo mai sentito», disse. «Il noleggio video non è certo una novità. Ma la musica esisteva già, e poi è venuto l'iPod; esisteva il telefono, e poi è venuto l'iPhone. Apple fa le cose in modo intuitivo, lungimirante e innovativo. Nel modo di lavorare di Apple ci sono intuizione, acume e innovazione. Sarà una versione radicalmente diversa dal vecchio modello del noleggio: ne siamo davvero entusiasti. Non potremmo essere più felici e più orgogliosi della nostra partnership.»[161]

Gianopulos fornì a Jobs il miglior materiale promozionale che un'azienda possa mai avere, l'appoggio di un partner. Meglio ancora, i due erano sul palco fianco a fianco. Una recensione positiva è una buona cosa; un cliente o un partner con cui condividere fisicamente il palco è ancora meglio.

LA RAGIONE PRINCIPALE PER CUI LA GENTE COMPRA

I clienti pensano sempre ai soldi, soprattutto nei periodi di difficoltà economica. I potenziali acquirenti non vogliono essere trattati come beta tester. I tuoi prodotti pertanto dovranno dare quello che promettono: far risparmiare soldi al cliente, farlo guadagnare o fornirgli strumenti per investire meglio il denaro che già possiede. Testimonianze e recensioni positive sono convincenti perché, come detto in precedenza, il passaparola è l'elemento più influente quando si tratta di fare un acquisto.

Le aziende migliori sanno che un gruppo di clienti soddisfatti è essenziale per avere successo nelle vendite. In effetti, alcune società hanno dipendenti specificamente preposti a raccogliere studi sui propri prodotti e distribuirli ai potenziali acquirenti. La maggior parte dei piccoli imprenditori non può permettersi di assumere qualcuno che si occupi a tempo pieno di analisi, ma può facilmente ricorrere ad alcune delle tecniche utilizzate dalle migliori organizzazioni del mondo. Una strategia di comprovata efficacia consiste nel rubare una pagina dal manuale Apple e invitare i propri clienti a dividere con noi il palcoscenico di persona, via video o almeno inviando delle testimonianze.

Non dimenticare i media: condividere il palco con testate che scrivono con entusiasmo del tuo prodotto rafforzerà il tuo messaggio. Jobs ha un rapporto di amore-odio con i media, ma quando si tratta di presentazioni, c'è molto amore nell'aria. Nei primissimi minuti del suo discorso al Macworld 2008, il CEO annunciò che Leopard aveva venduto cinque milioni di copie negli ultimi novanta giorni. Volle anche essere sicuro che tutti sapessero che Leopard era stato un successo anche per i media: «La stampa si è dimostrata molto gentile. È stato un successo di critica e di vendite».[162] Mentre Jobs leggeva le recensioni dei maggiori giornalisti informatici, alle sue spalle ne venivano proiettati i testi. Ecco il loro contenuto, seguito dalla fonte:

> «A mio parere, Leopard è migliore ed è più veloce di Vista.» Walt Mossberg, *Wall Street Journal*.
>
> «Leopard è potente, elegante e progettato con cura.» David Pogue, *New York Times*.
>
> «Con Leopard, il sistema operativo Apple aumenta il proprio vantaggio in termini estetici e tecnologici.» Ed Baig, *USA Today*.
>
> «È di gran lunga il miglior sistema operativo mai compilato per la grande maggioranza degli utenti.» Ed Mendelson, *PC Magazine*.

L'ultima recensione divertì la platea. L'ironia della situazione (*PC Magazine* che giudicava positivamente un Mac) suscitò le risate del pubblico. Leggere le recensioni positive è una tecnica tipica delle presentazioni di Steve Jobs. Anche se gli americani (e non solo loro) ritengono che i giornalisti siano i professionisti meno affidabili (appena un gradino sopra i politici), un giudizio positivo di un giornalista o di un blogger di primo piano ha ancora un certo valore per convincere gli acquirenti che stanno facendo una scelta intelligente.

Il case study del ventunesimo secolo

Il case study continua a essere un importante strumento di marketing. La maggior parte di noi ha familiarità con i documenti informativi o i semplici case study recuperabili sul sito Web di un'azienda, ma la diminuzione delle spese necessarie a distribuire online materiali audio e video sta spingendo le società più innovative a sfruttare la forza di YouTube per diffondere le recensioni della clientela. Comprarsi un registratore da 200 dollari, realizzare una clip a buon mercato con la testimonianza di un cliente e pubblicarla su YouTube è importante tanto quanto una ben congegnata produzione di marketing. Postare recensioni audio e video sul tuo sito e proiettarle durante le tue presentazioni conferirà maggior autenticità e credibilità alla tua storia.

Se sei il proprietario di un'azienda o un imprenditore è importante che tu abbia un elenco dei clienti cui puoi chiedere referenze. Cerca clienti che ti possono aiutare a conquistarne altri, poi da' loro una buona ragione per offrirti una recensione positiva. Potrebbe essere qualcosa di semplice come proporre un rapporto più stretto con la tua azienda, per esempio dando loro la possibilità di poter contattare più facilmente te o il tuo staff quando hanno qualche domanda. Altri incentivi potrebbero essere l'accesso ai team di produzione, la possibilità di esprimere il loro parere su nuovi progetti o prodotti o una maggiore visibilità.

Da' ai tuoi partner una ragione per partecipare e quando lo fanno, coinvolgili nelle tue presentazioni. La maggior parte dei clienti non potrà essere presente di persona, ma cerca almeno l'alternativa migliore: una loro recensione video. Forse non sarà efficace quanto l'apparizione sul palco di Paul Otellini assieme a Jobs, ma potrebbe darti un vantaggio sulla concorrenza.

Il lancio di un prodotto viene in genere preceduto da diversi test compiuti da partner dell'azienda produttrice che hanno acconsentito a sostenerlo pubblicamente o a distribuirne delle copie per recensione ai media e ai personaggi più influenti del settore. Grazie a un tale sistema queste società possono ottenere referenze, recensioni positive e testimonianze istantanee. La tua clientela ha bisogno di una ragione per credere in te

e vuole minimizzare i rischi associati a un nuovo prodotto o servizio: avere esperti, clienti o partner pronti a testarne l'efficacia ti aiuterà a superare la barriera psicologica del coinvolgimento.

RINGRAZIARE CHI MERITA DI ESSERE RINGRAZIATO

Anche i dipendenti hanno un posto di rilievo nel programma delle presentazioni di Steve Jobs. Al termine del Macworld 2007, il CEO Apple disse: «Vorrei lasciare il meritato spazio a tutti quelli che hanno lavorato su questi prodotti. Gli interessati potrebbero cortesemente alzarsi in piedi? Facciamogli un bell'applauso. Grazie infinite. Non posso fare a meno di ringraziare anche le nostre famiglie. Non ci hanno visto molto negli ultimi sei mesi. Senza il loro sostegno non potremmo fare quello che facciamo. Abbiamo la possibilità di fare questo straordinario lavoro e loro sono pronte a capire quando non possiamo tornare per cena perché dobbiamo restare in laboratorio a lavorare su qualcosa perché il giorno del lancio è vicino. Non immaginate quanto abbiamo bisogno di voi e quanto apprezziamo quello che fate. Perciò, grazie».[163]

È molto facile finire con il fare una presentazione che parli soltanto di noi e del nostro prodotto. Tu non dimenticare di ringraziare quelli che lo hanno reso possibile: è una cosa che mostra ai tuoi clienti che sei una persona onesta; inoltre, elogiando pubblicamente i tuoi dipendenti e colleghi, li spronerai a lavorare con maggiore impegno.

Infine, Jobs divide il palco anche con il pubblico e i clienti, spesso ringraziandoli diffusamente. Come si è già detto, diede il via al Macworld 2008 riepilogando l'anno appena trascorso: «Voglio prendermi soltanto un istante per ringraziarvi. Tutti i nostri clienti ci hanno offerto un enorme appoggio: lo abbiamo davvero apprezzato. Perciò, grazie per questo straordinario 2007».[164] Jobs instaura un rapporto con il suo pubblico mostrando riconoscenza per le persone che contano: quelle che realizzano i suoi prodotti e quelle che li comprano.

JOBS DIVIDE IL PALCOSCENICO PERSINO CON… SE STESSO!

Steve Jobs è l'unica persona al mondo che può invitare un altro Steve Jobs sul palco. Nel 1999, la star di *ER* Noah Wyle si tolse il camice e infilò i jeans per interpretare Jobs nel film per la TV *I pirati di Silicon Valley*. In un siparietto comico al Macworld Expo di New York nel 1999 Wyle si presentò sul palco per il discorso introduttivo. Sembrava proprio Steve Jobs: jeans, dolcevita nero e scarpe da tennis. Wyle si muoveva proprio come Jobs e utilizzava persino alcuni dei suoi più noti modi di dire: «Sarà un Macworld strepitoso», disse. «Sta per succedere qualcosa: Apple risorgerà. Oggi vedrete dei nuovi straordinari prodotti. Nuovi eccezionali prodotti. Nuovi prodotti veramente, completamente e sconsideratamente eccezionali!» Il pubblico andò in visibilio quando sul palco si palesò il vero Jobs.

Il CEO Apple si divertì un sacco con Wyle, dicendogli che stava facendo una pessima imitazione: gli mostrò come avrebbe dovuto muoversi, parlare e camminare se davvero avesse voluto imitarlo al meglio.

Alla platea disse: «Ho invitato Noah per vedere come mi comporto sul palco e perché mi impersona molto meglio di me!»

«Grazie, sono proprio contento che tu non te la sia presa per il film», disse Wyle.

«Come? E perché avrebbe dovuto farmi arrabbiare? È soltanto un film», rispose Jobs. «Ma se vuoi rimettere le cose a posto, fammi avere una parte in *ER*.»[165]

Lo scambio di battute suscitò grandi risate e lo sketch dimostrò che Jobs sapeva anche prendersi giro. Da allora non mi è più capitato di vedere altri relatori capaci di dividere il palco con se stessi!

Note dalla regia

Al momento del rilascio di un nuovo prodotto o servizio premurati di avere clienti che l'hanno testato e sono disponibili a convalidare quanto sostieni. Anche le recensioni dei

media sono utili, soprattutto se provengono da testate attendibili e blog seguiti.

Introduci delle testimonianze nelle tue presentazioni. Il modo più semplice è filmare la clientela mentre parla del tuo prodotto, montare un video di non più di due minuti e inserirlo nella tua presentazione.

Ringrazia pubblicamente dipendenti, partner e clienti. E fallo spesso.

Scena dodicesima
Usa oggetti di scena

Jobs ha trasformato i suoi discorsi al Macworld in giganteschi eventi mediatici. Sono rappresentazioni teatrali di marketing, messe in scena per la stampa mondiale.

LEANDER KAHNEY

Gli analisti del settore riconoscono a Apple il merito di aver ridefinito il design dei computer portatili con la sua famiglia di MacBook presentata il 14 ottobre 2008. Durante la presentazione Jobs parlò della nuova struttura di alluminio per circa venticinque minuti. Avrebbe potuto limitarsi a parlarne e magari a mostrare qualche foto ma, essendo Steve Jobs, fece molto di più. Trasformò la presentazione in un'esperienza cinestesica, dando alla platea di analisti e giornalisti la possibilità di vedere e toccare con mano la scocca.

«Ecco com'è. È proprio splendida», disse tenendone una tra le mani.

«È una struttura molto più solida e robusta, ed è talmente fantastica che voglio che la vediate. Possiamo accendere le luci in sala? Mi piacerebbe distribuirne qualcuna tra il pubblico, per farvi vedere quanto è bella e tecnologica.»

A questo punto degli addetti Apple distribuirono alla platea alcune scocche di alluminio. Quando i presenti le ebbero toccate ed esaminate di persona, Jobs scherzò, suscitando una risata tra il pubblico: «Le rivogliamo indietro!» Per i successivi sessanta secondi il CEO non disse una parola, lasciando che fosse il prodotto a parlare.

Poi, mentre la platea continuava a esaminare le scocche commentò con tono appassionato: «Capire come progettarle e produrle mantenendo bassi i costi ha richiesto un lavoro di squadre di centinaia di persone durato molti, molti mesi. Un *tour de force* ingegneristico».

Jobs rimase in silenzio per altri trenta secondi, aspettando che tutti riuscissero ad avere in mano un modello della scocca. «Bene. Una scocca di precisione monoblocco. E voi siete i primi ad averne una tra le mani», disse chiudendo la sezione e passando a un'altra caratteristica dei nuovi portatili.[166] Usando oggetti di scena, Jobs aveva trasformato quella che avrebbe potuto essere una noiosa spiegazione in un'interessante esperienza multisensoriale.

IL METODO KAWASAKI

Jobs si serve di oggetti di scena in ogni presentazione, di solito durante le dimostrazioni. Nel suo *The Macintosh Way*, Guy Kawasaki scrive che i maestri della comunicazione sanno che: «Una buona demo costa poco ed è in grado di neutralizzare il marketing e la pubblicità della concorrenza. Un'ottima demo dà agli utenti informazioni sul prodotto, comunica i vantaggi che derivano dal possederlo e li motiva ad agire».[167] Secondo Kawasaki una presentazione di prim'ordine deve rispondere a cinque caratteristiche ed essere:

Breve. Non deve annoiare la platea.

Semplice. «Dovrebbe trasmettere non più di uno o due concetti chiave. L'obiettivo è mostrare al pubblico abbastanza elementi da stuzzicarlo ma non così tanti da confonderlo.»[168]

Seducente. Una buona dimostrazione «sottolinea le caratteristiche più strepitose e differenzia il vostro prodotto da quello della concorrenza.» C'è di più: «Dovrete dimostrare che sia veramente funzionale. Immaginate che a ogni nuova caratteristica presentata ci sia qualcuno che grida: 'E allora?'»[169]

Agile. Ci vuole ritmo. «Non fate mai nulla che dura più di quindici secondi.»[170]

Concreta. Deve spiegare in modo chiaro che soluzione offre il tuo prodotto a un problema reale sperimentato dal pubblico. «I clienti vogliono fare delle cose con il vostro prodotto, perciò vogliono sapere come funziona.»[171]

Come abbiamo visto nella Scena nona, quando nell'ottobre 2008 presentò l'iPhone 3G durante il WWDC, Jobs azzeccò tutti i prerequisiti che Kawasaki ritiene necessari per realizzare una buona presentazione. Le parole usate da Jobs nel corso della presentazione sono nella colonna sinistra della tabella 12.1, il testo delle slide corrispondenti in quella di destra.[172]

Tabella 12.1. L'eccezionale dimostrazione di Jobs al WWDC 2008

FRASI PRONUNCIATE DA STEVE	DIAPOSITIVE
«Perché dovreste volere il 3G? Beh, perché avrete un download dati più rapido dove ne avete più bisogno: quando navigate in Internet e quando scaricate gli allegati e-mail.»	Immagine di due icone: una rappresenta Internet, l'altra la posta elettronica.
«Diamo un'occhiata al browser. Abbiamo preso un iPhone 3G e, nel medesimo luogo e nelle medesime condizioni, abbiamo aperto la pagina di un sito Web usando prima la rete EDGE e poi quella 3G.»	Animazione di due iPhone che in contemporanea aprono un sito Web. I due dispositivi iniziano a caricare il medesimo sito, quello del *National Geographic*. L'iPhone di sinistra è sulla rete EDGE, quello sulla destra utilizza la nuova rete 3G.
«Ecco come abbiamo fatto.» [Jobs rimane in silenzio mentre entrambe le immagini si caricano sullo schermo; il sito è ricco di immagini e ha un layout complesso.]	Caricamento del sito su entrambi gli iPhone.
«Ventun secondi sul 3G [aspetta in silenzio per altri trenta secondi, incrociando le mani davanti a sé, sorridendo, guardando il pubblico in sala… il suo atteggiamento provoca una risata in platea]; cinquantanove secondi sull'EDGE. Stesso telefono, stesse condizioni: il 3G è 2,8 volte più veloce. Si avvicina alla velocità della tecnologia Wi-Fi. È straordinariamente scattante!»	Il 3G termina completamente l'apertura mentre l'EDGE sta ancora caricando.

Nella sua breve dimostrazione, Jobs si attiene a tutti i criteri di Kawasaki:

Breve. EDGE contro 3G, dura meno di due minuti.

Semplice. Che cosa avrebbe potuto esserci di più semplice che mostrare il caricamento di due siti Web su uno smartphone?

Seducente. Jobs mette la rete 3G faccia a faccia con il suo principale rivale, quella EDGE.

Agile. il CEO Apple non lascia cadere il ritmo della dimostrazione, ma resta in silenzio nei punti salienti della rappresentazione.

Concreta. La demo risolve un problema reale: attendere troppo a lungo l'apertura di siti Internet ricchi di immagini.

UNA DEMO CHE HA FATTO STORIA

Dimostrazioni e oggetti di scena sono presenti in ogni presentazione di Steve Jobs, alcune delle quali memorabili. «Oggi faremo la storia», disse Jobs quando aprì il Macworld 2007. L'evento storico era il lancio dell'iPhone: «Vogliamo reinventare il

telefono», affermò il CEO. «Voglio mostrarvi queste quattro cose: l'applicazione per telefonare, le foto, i calendari e l'uso degli SMS. Sono tutte cose che potete trovare su qualunque telefono, ma in questo caso non funzionano in un modo qualunque.» Come sempre, Jobs si spostò sulla destra del palco (alla sinistra del pubblico), andò a sedersi e diede inizio alla demo, lasciando alla platea una piena visione dello schermo.
«Vedete quell'icona nell'angolo inferiore sinistro del telefono? Devo solo premerla e… boom! Ecco il telefono. Ora sono nei contatti. Come navigare tra i contatti? Basta scorrere. Se avessi voglia di fare una telefonata a Jony Ive, mi basterebbe premere qui per vedere il suo contatto con tutte le sue informazioni. Se volessi chiamare Jony, tutto quello che dovrei fare sarebbe premere sul suo numero. Adesso lo chiamo.» Il telefono suona, Ive risponde e saluta.
Jobs proseguì: «Sono due anni e mezzo che ci lavoriamo: non puoi nemmeno immaginare quanto io sia felice di fare la prima telefonata in pubblico con iPhone». Poi fu Phil Schiller, vicepresidente marketing aziendale Apple, a telefonare. Jobs mette Ive in attesa, poi dà la linea a entrambi per dare dimostrare la semplicità di una teleconferenza con un unico clic. Il CEO poi descrive la funzione SMS, seguita dalla presentazione dell'applicazione per le foto presente sull'iPhone. «È il metodo di gestione foto più straordinario mai realizzato, di sicuro su un dispositivo mobile, ma forse anche in generale.» Jobs diede un saggio delle funzioni della galleria fotografica, usando le dita per ingrandire, rimpicciolire e modificare le immagini. «Fantastico», disse. «Non è spettacolare?»[173] Sembrava davvero entusiasta delle nuove funzioni e, come spesso fa quando dà dimostrazione dei nuovi prodotti, assomigliava a un bambino in un negozio di dolci.

DIVERTIRSI CON LE DEMO

Non dimenticare di divertirti durante le dimostrazione. Jobs di sicuro lo fa. Concluse quella dell'iPhone mostrando il funzionamento di Google Maps sul dispositivo. Cercò uno Starbucks a San Francisco, vicino al luogo della conferenza. Sullo schermo comparve un elenco di caffè Starbucks e Jobs disse: «Proviamo a chiamare». Una dipendente rispose: «Buongiorno. Starbucks. Posso esserle utile?»
«Sì», disse Jobs. «Vorrei ordinare quattrocento cappuccini da asporto… No, stavo scherzando. Ho sbagliato numero. Arrivederci.»[174] La platea scoppiò in una fragorosa risata: Jobs aveva fatto uno scherzo telefonico. Il CEO Apple ama così tanto mostrare i nuovi prodotti che il suo entusiasmo travalica il palco e contagia tutto il pubblico; proprio perché è lui il primo a divertirsi, le persone si divertono a guardarlo.

Oggetti di scena a go-go per un presentatore televisivo

Sono sempre alla ricerca di comunicatori che, come Jobs, sanno osare e coinvolgere una platea. Raramente mi è capitato di vedere qualcuno usare più oggetti di scena di un giovane imprenditore e giornalista italiano: Marco Montemagno.
Montemagno affronta spesso l'argomento della cultura di Internet, mostrando al suo pubblico perché dovrebbe aprirsi alla Rete e non averne paura. Tiene le sue presentazioni davanti a gruppi molto numerosi, in diverse città. Dato che la maggior parte dei presenti sono solitamente nuovi al mondo del Web, Montemagno si serve di un linguaggio che tutti possono capire. Le sue slide sono molto semplici e ricche di immagini. Spesso si serve soltanto di fotografie, animazioni e video. Quello che tuttavia lo distingue dalla maggior parte degli altri relatori è l'incredibile numero di oggetti di scena e di dimostrazioni con cui conduce le sue presentazioni. Di seguito puoi trovare tre indicazioni seguite da Montemagno per vivacizzare alcuni momenti.

> **Da' al pubblico qualcosa da fare.** Prima di prendere posto, gli spettatori ricevono carta e penna. Nel corso della presentazione, Montemagno chiede loro di girarsi verso la persona che hanno a fianco e farle il ritratto in trenta secondi. Poi fa scrivere il titolo della loro canzone preferita, film eccetera. A questo punto i fogli vengono scambiati, finché ciascuno di essi non è passato nelle mani di almeno cinque persone diverse. Tutti alla fine tornano a casa con un foglio di carta che prima apparteneva a qualcun altro. È un metodo per dimostrare come avviene lo scambio di informazioni tra gli individui

attraverso i network.

Chiedi a qualcuno di condividere il palcoscenico. In altri momenti della sua presentazione, Montemagno chiede a dei volontari di salire sul palco con lui. Uno degli esercizi consiste nel piegare una maglietta. La maggior parte delle persone ci mette circa venti secondi e lo fa in un modo convenzionale. Quando hanno finito, Montemagno proietta un celebre video di YouTube in cui si mostra come piegare una maglietta in cinque secondi e, tra gli applausi del pubblico, riproduce dal vivo l'esperimento. Lo fa per dimostrare che Internet può essere istruttivo in senso profondo e culturale, ma può anche semplificare le operazioni più banali.

Sul palco, sfrutta le tue capacità. Montemagno è un ex giocatore di ping-pong di livello mondiale e durante le sue presentazioni mette in mostra la sua straordinaria abilità. Invita sul palco un altro giocatore professionista e i due iniziano a scambiarsi la pallina velocemente e senza alcuna difficoltà. Mentre giocano, parlando in un microfono wireless Montemagno paragona il ping-pong a Internet.

Steve Jobs ha fatto delle presentazioni una forma d'arte, ma a pochi di noi capiterà di lanciare un prodotto in grado di cambiare il mondo come un nuovo rivoluzionario computer. Questo fatto costituisce la principale ragione per scoprire nuovi ed entusiasmanti stratagemmi per coinvolgere il tuo pubblico. Per vedere i videoclip di Montemagno in azione, visita il sito http://montemagno.typepad.com

Un altro esempio di Jobs che si diverte è quello del 12 ottobre 2005. Durante la presentazione di un'applicazione chiamata Photo Booth si scattò alcune buffe foto. Photo Booth è un software che consente di usare una webcam per scattare foto e filmare video.

«Ora vi voglio mostrare Photo Booth», disse Jobs. «Uno straordinario modo per divertirsi un po'. Adesso mi scatto una foto.» Il CEO guardò nella webcam e sorrise per qualche secondo mentre la fotografia compariva sullo schermo. Disse: «Non è eccezionale? Lasciate che vi mostri alcuni effetti davvero carini», e proseguì scattandosi altre foto e applicando filtri come «Fotocamera termica», «Raggi-X» e «Pop Art». «Ma c'è di meglio», aggiunse Jobs sorridendo e fregandosi le mani. «Abbiamo aggiunto degli effetti proprio da ragazzini»,[175] e si scattò altre foto mentre il software distorceva l'immagine creando degli effetti divertenti (restringendogli il volto, rigonfiandoglielo e alterandolo in altri modi). Mentre il pubblico rideva, Jobs assaporava il momento.

CONCENTRARSI SU UN'UNICA COSA

Ogni nuovo prodotto o applicazione Apple offre numerosi vantaggi e funzioni, ma spesso Jobs ne mette in risalto soltanto uno. Pensalo come un trailer cinematografico che mostra le scene migliori del film. Se poi uno vuole goderselo appieno, dovrà guardarselo per intero.

Al WWDC dell'ottobre 2007, Jobs dedicò gran parte del discorso a OS X Leopard ma, come capita spesso, alla fine rivelò di avere «ancora una cosa» per il pubblico. Presentò Safari per Windows, «il più innovativo browser al mondo e ora il più veloce browser su Windows». Dopo essersi rivolto alla platea dicendo che voleva mostrarle il nuovo browser, si diresse verso la parte destra del palco, si sedette davanti a un computer e iniziò la dimostrazione. Al pubblico disse che quello che davvero voleva far notare era la velocità di Safari paragonato a Internet Explorer (IE 7).

Sullo schermo comparvero i due browser affiancati. Jobs caricò una serie di siti Web su entrambi. Safari terminò l'operazione in 6,64 secondi, mentre IE 7 per completarla ce ne mise 13,56. «Safari è il più veloce browser su Windows», concluse Jobs.[176] L'intera demo non richiese più di tre minuti. Avrebbe potuto durare più a lungo, ma Jobs scelse di concentrarsi su una sola caratteristica. Il CEO Apple non confonde il suo pubblico.

Allo stesso modo in cui le sue slide sono prive di elementi superflui, le sue dimostrazioni non comunicano informazioni non pertinenti.

Vivacizzare le videoconferenze

Ogni minuto si aprono settanta nuove conferenze via Internet su piattaforme software come WebEx (dati forniti da Cisco, che ha acquisito questo servizio di meeting online). Oggi «webinar» online e strumenti di collaborazione come WebEx, Citrix GoToMeeting, Adobe Connect e Microsoft Office Live Meeting consentono di vivacizzare le dimostrazioni con qualche espediente high-tech. Per esempio, si possono organizzare dei sondaggi per avere un feedback immediato. I venditori possono dare una dimostrazione dei loro prodotti con un computer, sottolineando, evidenziando e indicando le aree di interesse direttamente sullo schermo. Ancora meglio, questi stessi venditori possono passare il controllo del mouse all'acquirente o al potenziale cliente che si trova all'altro terminale, lasciando che sia lui a vedere, toccare e «sentire» il prodotto. Le dimostrazioni sono elementi fondamentali di ogni presentazione, offline od online.

Nel 2006 Apple inserì una funzione di studio podcast a GarageBand, un'applicazione del pacchetto iLife pensata per rendere più semplice la creazione e la distribuzione di contenuti multimediali. «Abbiamo aggiunto un sacco di cose a GarageBand», disse Jobs, «ma oggi ve ne mostrerò soltanto una: abbiamo arricchito il programma con uno studio podcast. Crediamo che GarageBand diventerà il miglior strumento al mondo per la creazione di podcast. È eccezionale. Lasciate che ve ne dia una dimostrazione.»

E in quattro mosse creò un breve podcast. Per prima cosa registrò la traccia audio, divertendosi un sacco (dovette persino interrompere la registrazione e ricominciare da capo perché il pubblico lo faceva ridere troppo). Ecco la registrazione: «Salve, sono Steve. Benvenuti al mio podcast settimanale 'Voci supersegrete da Apple', che vi svelerà i più scottanti pettegolezzi in circolazione sulla vostra azienda preferita. Ho alcune ottime fonti in Apple e queste sono le notizie che mi hanno passato: il prossimo iPod sarà enorme, peserà tre chili e mezzo e avrà uno schermo da dieci pollici! Bene, per oggi è tutto. Alla prossima settimana».

Dopo aver registrato il simpatico messaggio, Jobs fece le tre mosse successive, mostrando al pubblico com'era possibile aggiungere immagini e musica di sottofondo. Poi, trasmise il podcast e disse: «Carino, vero? Questo è lo studio podcast ora integrato in GarageBand».[177]

Anche se fu un modo simpatico per dare una demo della nuova funzione, non è in alcun modo paragonabile alla già citata dimostrazione tenuta in occasione della prima versione di GarageBand, nel 2005: «Oggi presenteremo qualcosa di eccezionale: la quinta applicazione del pacchetto iLife. Si chiama GarageBand. Che cos'è GarageBand? È una nuova importante applicazione musicale professionale. Ma è rivolta a tutti. Io non sono un musicista, perciò per darvi una dimostrazione di come funziona abbiamo chiesto aiuto a un amico, John Mayer».[178] Jobs prese posto davanti a un computer e Mayer si sedette davanti a una minipianola collegata al Mac. Mentre Mayer suonava, Jobs modificava il suono, facendo sembrare il piano prima un basso, poi un coro, una chitarra e altri strumenti. Poi registrò diverse tracce, creando una base orchestrale. Si premurò di spiegare a ogni passo quello che stava facendo per mostrare al pubblico quanto fosse semplice creare un'esperienza quasi da studio di registrazione. Immagino che Jobs avesse provato la demo per ore, perché lì sul palco sembrava un musicista esperto.

La migliore alternativa a John Mayer

Tu, forse, non riuscirai a convincere John Mayer a esibirsi al tuo prossimo evento, ma cerca comunque di trovare modi creativi per raggiungere il tuo pubblico. Ho assistito alla presentazione di un imprenditore sul suo nuovo servizio Web a un gruppo di venture capitalist di San Francisco. Il prodotto era orientato al mercato giovanile, perciò non aveva senso che fosse un imprenditore intorno ai quaranta a parlarne. Così il fondatore ha presentato l'azienda e poi ha passato la conduzione della dimostrazione a un ragazzo e una ragazza, che hanno

raccontato la loro esperienza positiva con il sito. La demo è stata inconsueta, coinvolgente e decisamente efficace.

L'ELEMENTO SORPRESA

Jobs sbalordì gli sviluppatori quando annunciò il passaggio dai chip Power PC IBM/Motorola ai processori Intel. Durante il WWDC 2005, occasione in cui fu data la notizia, Jobs riconobbe che una delle sfide principali sarebbe stata garantire il perfetto funzionamento di OS X sui chip Intel. Scherzando con il pubblico, disse che OS X «aveva vissuto una doppia vita» per cinque anni, segretamente sviluppato per funzionare sia su PowerPC sia, «non si sa mai», su Intel. Il risultato, svelò il CEO, era che Mac OS X «cantava sui processori Intel». Poi stupì la platea con un'affermazione inaspettata: «In effetti il sistema che sto usando adesso…» Si bloccò, fece un sorriso che la diceva lunga e il pubblico scoppiò a ridere quando capì che il sistema stava già funzionando sui nuovi processori Intel. «Diamoci un'occhiata», disse Jobs e iniziò a esplorare delle funzioni quali calendari, e-mail, fotografie, navigazione e film, caricandole e lavorando velocemente e senza problemi. Concluse la demo di due minuti dicendo: «Questo è Mac OS X su Intel».[179]

Comunicare con i tre tipi di pubblico

Le dimostrazioni aiutano il relatore a creare un rapporto emotivo con tutte le tipologie di persone presenti tra il pubblico: quelle che hanno un apprendimento di tipo visivo, uditivo e cinestesico.

Apprendimento visivo. Appartiene a questa categoria il 40% delle persone, quelle che apprendono attraverso la vista. Questo gruppo trattiene le informazioni ricche di immagini. Per raggiungere questo tipo di pubblico, non mettere troppo testo sullo schermo. Ricorda: la gente tende ad agire quando riceve informazioni che la coinvolgono, ma non può farlo se prima non ha interiorizzato i dati. I visivi stabiliscono queste connessioni con la vista.

Apprendimento uditivo. Circa il 20-30% del tuo pubblico impara attraverso l'udito. Questo tipo di pubblico trarrà beneficio dagli artifici retorici e verbali descritti nell'Atto terzo. Racconta storie personali o ricorri a esempi brillanti per rinforzare il tuo messaggio chiave.

Apprendimento cinestesico. Sono quegli individui che apprendono facendo, muovendo e toccando le cose. In breve, sono dei tipi «pratici»: si annoiano se obbligati ad ascoltare a lungo. Perciò includi attività pratiche nelle tue presentazioni per coinvolgerli: fa' circolare tra il pubblico degli oggetti (come Jobs con la scocca di alluminio), chiedi loro di scrivere o falli partecipare alle dimostrazioni.

L'assistente del CEO

Jim Grubb di Cisco è l'assistente del CEO John Chambers. L'incarico di Grubb è testualmente «Responsabile dimostrazioni». C'è una dimostrazione quasi in ogni presentazione di Chambers, e Grubb è il suo asso nella manica per circa sessanta eventi all'anno. Le sue demo sono uniche e davvero notevoli. Cisco mette in scena uno spettacolo completo di scenografia e arredi di scena: a volte è un ufficio, altre un negozio, una stanza o una casa. Durante una dimostrazione tenutasi nel 2009 al Consumer Electronics Show di Las Vegas, Chambers e Grubb chiamarono un dottore distante migliaia di chilometri e, servendosi della tecnologia Cisco Tele-Presence che consente di vedere una persona esattamente come se fosse di fronte a noi, chiesero un consulto medico via Internet.

Chambers si diverte a stuzzicare Grubb dicendogli «Sei nervoso, Jim? Mi sembri un po' teso», o «Non preoccuparti se combini un casino, mi limiterò a licenziarti». La maggior parte delle battute è preparata ma è divertente vedere come Grubb sorrida, ci passi sopra e continui la sua dimostrazione (la spalla perfetta). All'università Grubb ha studiato musica e teatro e le sue curatissime performance sono una prova della sua preparazione. Anche se non sembrano richiedere alcuno sforzo, lui e il suo staff impegnano moltissimo tempo a provarle, non solo per rendere semplici i concetti legati a complicate tecnologie di networking in modo che diventino comprensibili in una dimostrazione di quindici minuti, ma anche per assicurarsi che tutto

funzioni…. e per evitare le furie del capo!
Anche il lancio dell'iPhone nel 2007 costituì per Jobs l'occasione di usare un memorabile oggetto di scena. Mostrò al pubblico come si potesse ascoltare la propria musica mandando in riproduzione uno dei suoi pezzi preferiti dei Red Hot Chili Peppers. Una telefonata interruppe la musica e sul dispositivo comparve la foto del suo vicepresidente marketing, Phil Schiller. Jobs rispose e si mise a parlare con Schiller, che si trovava nella platea con un altro iPhone. Schiller chiese una foto; Jobs la recuperò e gliela inviò via e-mail, poi tornò ad ascoltare il suo pezzo. Jobs è uno showman, con quel giusto pizzico di teatralità in più che riesce a far apparire vive le funzioni dei suoi prodotti.

Note dalla regia

Inserisci una dimostrazione già in fase di progettazione delle tue presentazioni. Fa' in modo che sia breve, seducente e concreta. Se puoi, invita un altro membro del tuo team a prendervi parte.

Nella demo metti tutto te stesso. I comici dicono che una battuta funziona solo se ci si impegna. Allo stesso modo, impegnati nella tua dimostrazione, specialmente se il tuo prodotto non ha nulla di divertente. Prendici gusto.

Prepara qualcosa per ogni tipo di pubblico: visivo, uditivo e cinestesico.

Scena tredicesima
Prepara il colpo di scena

Le persone dimenticheranno quello che hai detto, non ricorderanno quello che hai fatto, ma non si scorderanno mai come le hai fatte sentire.

MAYA ANGELOU

A chiunque abbia lavorato in un ufficio sarà capitato di vedere quelle grosse buste di carta dette «manila». Ma dove la maggior parte delle persone vede solo un oggetto per conservare e passarsi documenti, Steve Jobs vi vede un'occasione memorabile per sbalordire il suo pubblico.

«Questo è il MacBook Air», disse nel gennaio 2008, «talmente sottile da stare in una di quelle buste portadocumenti che vedete girare in ufficio.» Detto questo Jobs prese una busta e ne estrasse un computer portatile. Il pubblico andò in visibilio e la sala si riempì dei clic e dei flash delle macchine fotografiche. Come un padre orgoglioso che mostri a tutti il figlio appena nato, Jobs sollevò sulla testa il computer perché tutti lo vedessero. «Potete toccare con mano quanto è sottile. Ha una tastiera e uno schermo di dimensioni standard. Non è straordinario? È il computer portatile più sottile al mondo», disse.[180]

La foto di Jobs che estrae il computer dalla busta fu pubblicata sui principali quotidiani, riviste e siti Web. La teatralità della presentazione suggerì persino a un imprenditore la realizzazione di una custodia per il MacBook Air dall'aspetto di (provate a indovinare?) una busta portadocumenti. (*vedi* figura 13.1)

Quando Jobs estrasse il computer, lo stupore in sala era palpabile. Era chiaro che la maggior parte della gente presente stava pensando: «Accidenti! È sottilissimo!» ABC News dichiarò: «Il MacBook Air ha le potenzialità per ridefinire il settore dei computer portatili. Il laptop sta in una normale busta portadocumenti, ed è proprio così che Jobs lo ha presentato, rendendolo il momento centrale della conferenza 'All Things Apple' di quest'anno».[181] Il «momento clou» era stato preparato con cura. Molto prima che Jobs eseguisse il suo numero di fronte alla platea, erano già stati scritti i comunicati stampa, create le immagini per il sito Web e preparati annunci pubblicitari che mostravano una mano che estraeva il notebook da una busta. Il colpo di scena era stato pensato per suscitare una reazione emotiva: la presentazione come rappresentazione teatrale.

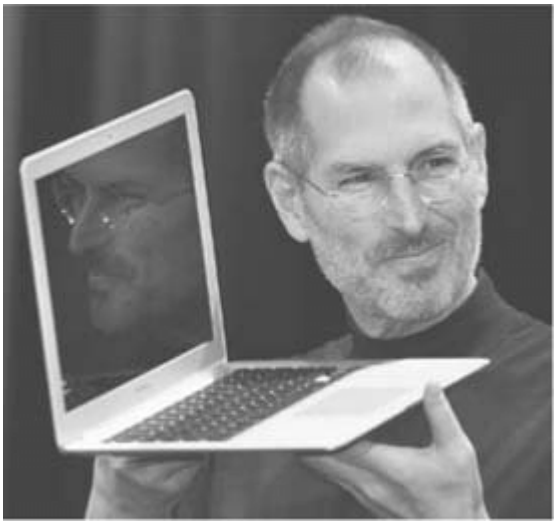

Figura 13.1. Jobs solleva il MacBook Air dopo averlo teatralmente estratto da una busta portadocumenti. *(TONY AVELAR/AFP/Getty Images)*

FARE DEL LANCIO DI UN PRODOTTO UNA FORMA D'ARTE

Il 24 gennaio 2009 il Macintosh festeggiava il suo venticinquesimo compleanno. Apple

aveva reinventato il settore del personal computer negli anni Ottanta: un computer con un mouse e un'interfaccia utente aveva rappresentato una trasformazione importante rispetto alle interfacce a riga di comando diffuse all'epoca. Il Mac era molto più semplice da usare di qualsiasi altro computer IBM esistente allora. Il suo era stato uno dei lanci di prodotto più affascinanti ed era avvenuto un quarto di secolo prima, durante il meeting di azionisti Apple tenutosi al Flint Center del De Anza College nei pressi del campus dell'azienda. I 2.571 posti della sala erano tutti occupati, mentre dipendenti, analisti, azionisti e rappresentanti dei media tentavano di fare anticipazioni.

Jobs (pantaloni grigi, doppio petto e papillon) aprì la presentazione con una citazione del suo cantante preferito, Bob Dylan. Dopo aver illustrato le caratteristiche del nuovo computer, Jobs disse: «Tutta questa potenza sta dentro a una scatola che è un terzo delle dimensioni e del peso di quella di un PC IBM. Avete già visto le foto del Macintosh, ora vorrei mostrarvelo dal vivo. Tutte le immagini che vedrete proiettate sullo schermo saranno generate da quello che c'è dentro a questa borsa». Jobs indicò una borsa di tela posta al centro del palco. Dopo una pausa, si mosse verso il centro del palcoscenico ed estrasse il Macintosh dalla borsa. Lo collegò, inserì un floppy disk e si fece da parte. Le luci si abbassarono, partì il tema di *Momenti di gloria*, di Vangelis, e sullo schermo passarono una serie di immagini (schermate di MacWrite e MacPaint, installati di default sul Mac). Quando la musica sfumò, Jobs disse: «Ora, negli ultimi tempi si è parlato molto del Macintosh, ma oggi, per la prima volta, vorrei che fosse il Macintosh a parlare». In quel momento, il computer disse con una voce sintetizzata: «Salve, sono Macintosh. È fantastico poter uscire da quella borsa. Non sono abituato a parlare in pubblico, perciò vorrei soltanto condividere con voi quello che ho pensato la prima volta che ho incontrato un computer mainframe IBM: 'Non fidarti di un computer che non puoi trasportare'. Certo ora sto parlando, ma preferirei rilassarmi e ascoltare. Perciò è con grande orgoglio che vi presento un uomo che per me è stato come un padre: Steve Jobs».[182] Il pubblico andò in visibilio, alzandosi in piedi tra grida e applausi.

Lasciare che il Macintosh si presentasse da solo fu una brillante strategia per ottenere il massimo della pubblicità e del passaparola. Venticinque anni più tardi, il video su YouTube di questa parte della presentazione è stato visto mezzo milione di volte. Jobs aveva creato un momento memorabile di cui la gente avrebbe continuato a parlare per anni. Un vero *coup de théâtre*.

UN UNICO TEMA

Il segreto per creare un momento memorabile è identificare la sola cosa – l'unico tema – che vuoi che il tuo pubblico ricordi dopo aver lasciato la sala. Chi ti ascolta non dovrebbe aver bisogno di rivedere gli appunti, le slide o le trascrizioni della presentazione per ricordarsi di quell'unica cosa. Dimenticheranno molti dei dettagli, ma ricorderanno il 100% di quello che hanno provato. Pensa alla sola cosa che Apple voleva che si sapesse del MacBook Air: «È il computer portatile più sottile al mondo». Tutto qui.

Il messaggio chiave che Jobs voleva comunicare quando presentò il primo iPod riguardava la possibilità di portarsi mille canzoni in tasca. Era un messaggio semplice e ripreso in modo coerente in presentazioni, comunicati stampa e sito Web di Apple. Ma, finché Jobs non lo rese vivo nell'ottobre 2001, era un semplice slogan.

Un post-it mentale

«Il cervello non presta attenzione alle cose che lo annoiano», scrive lo scienziato John Medina, che spiega come invece conceda il proprio interesse agli «eventi emotivamente coinvolgenti». «L'amigdala è piena di dopamina, un neurotrasmettitore… Quando il cervello percepisce un evento emotivamente coinvolgente, l'amigdala rilascia dopamina nel sistema. E poiché quest'ultima favorisce decisamente la memorizzazione e l'elaborazione delle informazioni, si

potrebbe dire che sia come un Post-it con scritto 'Ricordatelo!'»[183]
Proprio come un commediografo prima prepara la scena e a poco a poco svela la trama, anche Jobs non spreca mai il suo momento clou, ma prima crea tensione narrativa. «La cosa più straordinaria dell'iPod è che può contenere fino a mille canzoni», disse Jobs. (Di dispositivi che potevano contenere fino a mille canzoni ne esistevano altri, all'epoca; quella seguente fu la novità principale). «Ma la cosa più eccezionale dell'iPod è che tutta la vostra musica può starvi in tasca. È ultraportatile. iPod è grande quanto un mazzo di carte.» La slide mostrò una foto di un mazzo di carte. «È largo sei centimetri e lungo dieci. Ed è spesso appena due. È minuscolo. Pesa meno di due etti ed è più leggero della maggior parte dei telefoni cellulari che avete in tasca. Ecco cos'ha di speciale l'iPod. È ultraportatile. Ed ecco come si presenta», e Jobs mostrò una serie di fotografie. Non lo aveva ancora mostrato dal vivo. «In effetti, per caso ne ho uno proprio qui, in tasca!» Jobs estrasse dalla tasca l'iPod e lo sollevò, mentre il pubblico applaudiva. Lasciò il tempo per le fotografie, poi concluse: «Questo straordinario minuscolo dispositivo contiene fino a mille canzoni, e mi sta perfettamente in tasca».[184]
Il titolo sul *New York Times* recitava: «1.000 canzoni in tasca». Jobs non avrebbe potuto scriverne uno migliore. Beh, a dire il vero, lo aveva scritto! Aveva anche creato un evento emotivamente coinvolgente che aveva fissato lo slogan nella corteccia frontale che pompava dopamina nel cervello del pubblico.

Raccontare storie memorabili

Perché un momento sia memorabile non è necessario che si tratti del lancio di un prodotto nuovo e importante; anche una semplice storia personale può esserlo.
Una volta ho lavorato con un'importante azienda agricola di prodotti biologici. I dirigenti stavano preparando una presentazione zeppa di confuse statistiche che dovevano provare che l'agricoltura biologica era il metodo migliore per coltivare frutta e verdura. Le statistiche offrivano dati a sostegno, ma non c'era alcun elemento emotivamente coinvolgente, fino a quando un agricoltore mi guardò e mi raccontò la seguente storia: «Finché ho lavorato in una fattoria convenzionale, prima di poter abbracciare i miei figli dopo una giornata di lavoro dovevo farmi una doccia e i miei vestiti dovevano essere lavati e disinfettati. Oggi posso passare direttamente dal campo di lattuga alle braccia impazienti dei miei bambini, perché non c'è nulla di tossico sul mio corpo che possa far loro male». Anni dopo, non ricordo nessuna delle statistiche presentate dall'azienda, ma non ho dimenticato questa storia, che divenne il momento d'impatto emotivo della presentazione.

SGANCIARE UNA BOMBA GRADITA

Jobs fece il proprio ritorno in Apple come CEO provvisorio nel 1997. Due anni e mezzo più tardi decise di levare quel «provvisorio», ma invece di diffondere la notizia tramite un comunicato stampa, come avrebbe fatto la maggior parte degli altri dirigenti, la trasformò in un evento.
Al termine delle due ore di presentazione del 5 gennaio 2000, Jobs, quasi per inciso disse: «C'è ancora una cosa». Tuttavia non diede subito la notizia, per creare suspense. Per prima cosa ringraziò tutti quelli che in Apple avevano lavorato alla strategia Internet che aveva appena terminato di presentare, chiedendo loro di alzarsi per ricevere un applauso. Espresse la propria gratitudine anche alle agenzie grafiche e pubblicitarie. Poi sganciò la novità.
«In questi due anni e mezzo tutti in Apple hanno lavorato sodo. Durante questo periodo sono stato il CEO provvisorio. Ho un altro lavoro, che adoro, come CEO alla Pixar. Dopo due anni e mezzo credo di essere riuscito a dimostrare ai nostri azionisti della Pixar che forse potremmo anche finirla con questa storia del 'CEO provvisorio'. Perciò non rinuncerò a nessuno dei miei impegni né con Pixar né con Apple, ed è con immenso piacere che oggi vi comunico che toglierò dal mio incarico la parola 'provvisorio'.» Le persone balzarono dalle sedie, urlando, gridando e applaudendo.

Jobs era umile e fece capire chiaramente che il merito per la risurrezione di Apple non spettava soltanto a lui. «Sono felice perché posso venire al lavoro ogni giorno e lavorare con le persone più straordinarie al mondo. Accetto i vostri ringraziamenti da parte di tutti quelli che sono in Apple», concluse.[185]

PRODOTTI RIVOLUZIONARI CHE CAMBIANO OGNI COSA

Dopo ventisei minuti dall'inizio del suo discorso al Macworld 2007, Jobs aveva terminato la presentazione di Apple TV. Bevve un sorso d'acqua e lentamente si portò al centro del palco, senza dire nemmeno una parola per dodici secondi. Poi iniziò a raccontare una storia che sarebbe diventata uno dei più straordinari lanci di prodotto della storia aziendale. Abbiamo già trattato diversi elementi di questa presentazione, come gli slogan usati da Jobs e la regola del tre. Ora vorrei prendere in esame una parte più estesa di quel discorso. Come puoi vedere dagli esempi riportati nella tabella 13.1, il CEO si prese tutto il tempo necessario per rivelare la notizia che avrebbe dato uno scossone al settore e cambiato il modo in cui milioni di persone avevano accesso a Internet in mobilità.[186]

Tabella 13.1. Passi tratti dalla presentazione di Jobs al Macworld 2007

FRASI PRONUNCIATE DA STEVE	DIAPOSITIVE
«Aspetto questo giorno da due anni e mezzo. Di tanto in tanto arriva un nuovo rivoluzionario prodotto che cambia ogni cosa. Chi riesce a lavorare alla creazione anche solo di uno di essi può davvero dirsi fortunato. Apple è stata più che fortunata, perché è riuscita a realizzarne alcuni, non soltanto uno.»	Immagine del logo Apple
«Nel 1984 abbiamo presentato il Macintosh. Non ha cambiato soltanto Apple, ma l'intero settore informatico.»	Foto a tutto schermo del Macintosh; compare la data «1984» in al to a sinistra, accanto all'immagine.
«Nel 2001 abbiamo presentato il primo iPod. Non ha cambiato soltanto il modo in cui si ascolta musica, ma l'intero mercato discografico.»	Foto a tutto schermo del primo iPod; in altro a sinistra compare la data «2001».
«Bene, oggi presenteremo tre rivoluzionari prodotti di questo stesso livello.»	Di nuovo immagine del logo Apple.
«Il primo è un iPod wide-screen con touch-control.»	L'unica immagine sullo schermo è un'icona che rappresenta un iPod. Il testo della slide recita: «iPod wide-screen con touch-control».
«Il secondo è un rivoluzionario telefono cellulare.»	Icona che raffigura un telefono, accompagnata dalla didascalia: «rivoluzionario telefono cellulare».
«E il terzo è un avveniristico dispositivo di comunicazione Internet.»	Icona di una bussola, con la scritta «avveniristico dispositivo di comunicazione Internet».
«Dunque, tre cose: un iPod wide-screen con touch-control, un rivoluzionario telefono cellulare e un avveniristico dispositivo di comunicazione Internet.»	Le tre icone compaiono affiancate, sopra alla scritta «iPod, Telefono, Internet».
«Un iPod, un telefono e un dispositivo di comunicazione Internet. Un iPod, un telefono… Lo avete capito? Non si tratta di tre prodotti distinti.»	Le icone ruotano.

«È un unico dispositivo, e lo abbiamo chiamato iPhone.»

Solo testo, al centro della slide: «iPhone».

«Oggi Apple reinventa il telefono.»

Solo testo: «Apple reinventa il telefono».

Quando il pubblico smise di ridere, Jobs utilizzò la parte restante della presentazione per spiegare i limiti degli smartphone presenti sul mercato, mostrando il vero iPhone e dando una dimostrazione delle sue principali funzioni. Chiunque abbia assistito a tutto il discorso probabilmente vi potrà dire che quella presentazione di tre minuti analizzata nella tabella è stata la parte più memorabile dell'intero evento.
Jobs accresce la suspense per creare l'esperienza. Ogni frase pronunciata durante il lancio stuzzicò le attese del pubblico. Dopo che Jobs ebbe elencato i due prodotti rivoluzionari del passato, chi si trovava in platea avrebbe potuto pensare: «Chissà quale sarà il terzo. Oh, capisco: Jobs sta per annunciare tre nuovi prodotti. Fantastico. Un attimo… Sono tre? Nooo, sta parlando di un unico prodotto! Tutte queste funzioni in un unico prodotto! Devo assolutamente vederlo!»
Ogni presentazione di Steve Jobs – lanci di prodotto più o meno importanti – è pensata per avere un momento di cui tutti potranno in seguito continuare a parlare. Il prodotto interpreta il ruolo del protagonista, ma Jobs è il regista. Che cosa ricordate di più dei film di Spielberg? Spielberg riesce sempre a inserire una scena che rimane impressa nella memoria degli spettatori per anni: Indiana Jones che estrae una pistola per sparare all'uomo con la sciabola ne *I predatori dell'arca perduta*, l'inizio de *Lo squalo*, E.T. «telefono-casa». Allo stesso modo, Jobs crea un momento che caratterizzerà l'esperienza che i presenti vivranno.
Il CEO Apple ha apportato molte modifiche al proprio stile di presentazione nel corso degli ultimi trent'anni, incluso il proprio abbigliamento, le slide e lo stile. Una cosa tuttavia è rimasta costante: il suo amore per la teatralità.

Note dalla regia

Programma un colpo di scena. Non dev'essere per forza l'annuncio di qualcosa di rivoluzionario; anche qualcosa di semplice come raccontare una storia personale, rivelare qualche nuovo dato inatteso o tenere una dimostrazione potrà contribuire alla creazione di un momento che il tuo pubblicò ricorderà a lungo. Registi come Steven Spielberg sanno che devono cercare le emozioni che scuotono gli spettatori, li fanno ridere o pensare. Le persone hanno un bisogno spasmodico di bellezza, di momenti memorabili. Includili nelle tue presentazioni. E più sono inaspettati, meglio sarà.

Il tuo colpo di scena ha bisogno di una sceneggiatura. Crea suspense prima di rivelarlo al pubblico. Proprio come un grande romanzo non svela tutta la trama nelle prime pagine, così la tua presentazione dovrà raccontare una storia costruendola a poco a poco. Hai visto il film *Il sesto senso* con Bruce Willis? La scena madre è alla fine del film, un colpo di scena inatteso per la maggior parte degli spettatori. Pensa a come aggiungere elementi a sorpresa nelle tue presentazioni e crea almeno un momento clou che sbalordisca i presenti e li induca a parlarne anche dopo la fine dello spettacolo.

Prova il tuo *coup de théâtre*, che dovrà essere incisivo, curato e disinvolto. Non commettere l'errore di creare un'esperienza memorabile e sciuparla perché non l'hai preparata a dovere. Assicurati che le demo funzionino e che le slide siano proiettate quando devono esserlo.

Secondo intervallo
Schiller impara dal migliore

Il 6 gennaio 2009 Phil Schiller doveva rispondere a una serie di enormi aspettative. Schiller, vicepresidente marketing di Apple, sostituì Steve Jobs come relatore al Macworld. Nonostante l'ingrato ruolo di sostituto di Jobs, fu brillante e tenne un lancio di prodotto con i migliori elementi di una tipica presentazione di Steve Jobs. Di seguito elenco sette delle strategie che anche Jobs avrebbe utilizzato se avesse tenuto il discorso:[187]

Creare headline in stile Twitter. Schiller introdusse subito il tema del giorno. «Oggi parleremo soltanto del Mac», disse rivolto al pubblico; un inizio che richiamava l'apertura dei due precedenti Macworld, quando Jobs nel 2008 aveva detto alla platea che c'era qualcosa nell'aria, facendo presagire l'annuncio del MacBook Air e nel 2007 aveva dichiarato che quel giorno Apple avrebbe fatto la storia (e di sicuro fu così, quando poi Jobs ebbe presentato l'iPhone).

Tracciare un percorso. All'inizio della presentazione Schiller ne comunicò brevemente il programma. Proprio come Jobs impiega la regola del tre nella descrizione dei prodotti, anche Schiller diede inizio alla sua comunicazione dicendo che ne avrebbe presentati tre differenti. «Oggi vorrei parlarvi di tre novità», disse (la slide sullo schermo diceva: «3 novità»). La prima fu la nuova versione di iLife; la seconda la nuova versione di iWork; il terzo prodotto, infine, fu un nuovo computer portatile MacBook Pro con schermo da diciassette pollici.

Far parlare i numeri. Come il suo capo, anche Schiller fece in modo che i numeri avessero un senso. Disse al pubblico che ogni settimana 3,4 milioni di clienti visitavano un Apple Store. Per collocare la cifra in una prospettiva di qualche rilevanza per la platea, il vicepresidente aggiunse: «È come cento Macworld alla settimana!»

Usare oggetti di scena. Le dimostrazioni occupano un ruolo di primo piano in ogni presentazione di Steve Jobs; anche Schiller ricorse a questa tecnica in modo efficace e senza intoppi. Proprio come molto probabilmente avrebbe fatto Jobs, Schiller si sedette davanti a un computer posto sul palco e diede una demo di diverse nuove funzioni offerte dalle versioni '09 di iLife e iWork. La mia dimostrazione preferita fu quella del nuovo Keynote '09, che consente agli utenti di creare slide quasi «alla Jobs» senza essere degli esperti di graphic design.

Condividere il palco. Schiller non monopolizzò i riflettori. Condivise il palcoscenico con i dipendenti di maggior esperienza nei settori rilevanti per i prodotti che stava presentando. Quando presentò il MacBook Pro da diciassette pollici, Schiller disse che la batteria era l'elemento più innovativo del portatile. Per offrire una spiegazione più dettagliata dell'argomento, proiettò un video in cui tre dipendenti dell'azienda illustravano come erano riusciti a realizzare una batteria in grado di avere otto ore di autonomia con una sola carica senza aumentare le dimensioni, il peso o i costi del notebook.

Realizzare slide d'impatto visivo. Le slide di Steve Jobs non contengono molto testo. Così anche quelle di Schiller. Le prime diapositive proiettate erano completamente prive di testo: solo immagini. Schiller iniziò mostrando al pubblico alcuni dei nuovi Apple Store inaugurati nel corso dell'ultimo anno in vari Paesi del mondo. Le sue slide non contenevano elenchi puntati. Quando doveva

presentare una lista di funzioni o caratteristiche, Schiller usava il minor numero di parole possibile, affiancando spesso un'immagine al testo. Puoi vedere la galleria delle slide guardando il discorso sul sito Apple o visitando Slideshare.net.[188]

Preparare il colpo di scena. Esattamente in stile Steve Jobs, Schiller sorprese il pubblico annunciando che c'era «ancora una cosa» prima di concludere la presentazione. Come aveva fatto in precedenza, applicò la regola del tre, ma questa volta a iTunes. Disse che nel 2009 ci sarebbero state tre novità per iTunes: una modifica delle tariffe, la possibilità per i possessori di iPhone di acquistare e scaricare canzoni dalla rete 3G e che tutti i brani acquistati su iTunes sarebbero stati senza DRM (vale a dire senza protezione contro la copia). Schiller ricevette un enorme applauso quando annunciò che a partire da quello stesso giorno otto milioni di canzoni sarebbero state prive di DRM e ne conquistò uno ancora più grande rivelando che entro la fine del trimestre tutti i brani di iTunes non avrebbero più contenuto DRM. Schiller sapeva che quello era l'annuncio più importante della giornata, pertanto lo diede per ultimo. E, in effetti, fu questa la notizia più ribattuta da tutti i media.

Atto terzo
Perfezionarsi e provare

Abbiamo analizzato come Steve Jobs prepara le sue presentazioni, impiega il linguaggio e le slide a sostegno della narrazione e riunisce il cast, realizza le demo ed entusiasma il pubblico con un colpo di scena che lascia tutti quanti sbalorditi. Ora imparerai come Jobs perfeziona e prova i suoi discorsi per stabilire un legame emotivo con chi lo ascolta. Quest'ultimo passo è essenziale per chiunque voglia parlare, muoversi e avere l'aspetto di un leader. Diamo un'occhiata alle scene contenute in questo Atto:

Scena quattordicesima - Domina la scena. Il come si comunica è importante tanto quanto quello che si vuole comunicare, se non di più. Il linguaggio non verbale e il modo in cui ci esprimiamo sono responsabili dell'impressione che facciamo su chi ci sta ascoltando in una percentuale variabile tra il 63 e il 90%. Il modo in cui Jobs si esprime è pari all'impatto delle sue parole.

Scena quindicesima - Dimostra spontaneità. Pochi relatori provano più di Steve Jobs; la quantità di tempo che dedica a preparare le sue perfomance è ormai leggendaria. I ricercatori hanno scoperto quante ore di pratica servono per padroneggiare una determinata competenza e in questo capitolo vedrai come Jobs conferma queste teorie, che imparerai ad applicare per migliorare le tue qualità di relatore.

Scena sedicesima - Indossa l'abito adatto. Jobs veste nel modo più casual possibile e ripropone il medesimo abbigliamento in tutte le presentazioni. La sua «uniforme» è così famosa che ne hanno fatto l'imitazione anche al *Saturday Night Live*. Impara perché Jobs può permetterselo, mentre per te sarebbe un suicidio professionale.

Scena diciassettesima - Non guardare il copione. Jobs parla rivolto al pubblico, non alle diapositive. È in grado di stabilire un forte contatto visivo perché ha provato a lungo. Questo capitolo ti insegnerà a provare nel modo giusto, perché anche tu riesca a non guardare il copione.

Scena diciottesima - Divertiti. Malgrado la lunga preparazione che Jobs dedica a ogni presentazione, non sempre le cose vanno secondo copione. Ma nulla può infastidire il CEO Apple, perché il suo primo obiettivo è divertirsi!

Scena quattordicesima
Domina la scena

L'energia e l'entusiasmo di Steve mi hanno conquistato.

GIL AMELIO

Steve Jobs ha una presenza scenica imponente. Il modo in cui parla, si muove e il suo linguaggio non verbale trasmettono autorevolezza, sicurezza ed energia. Il suo entusiasmo trovò la sua massima espressione durante il Macworld 2003. La tabella 14.1 riporta le frasi del CEO, affiancate dai gesti con cui accompagnò la presentazione del PowerBook Titanium.[189] In corsivo troverai le parole pronunciate con più enfasi.

Tabella 14.1. Presentazione di Jobs al Macworld 2003

FRASI PRONUNCIATE DA STEVE	GESTI DI STEVE
«Due anni fa abbiamo lanciato un *prodotto decisivo* per Apple. Il PowerBook Titanium è diventato *immediatamente* il miglior notebook sul mercato. L'*oggetto del desiderio numero uno*.»	Alza l'indice.
«Lo hanno scritto in tutte le recensioni.»	Allarga le braccia, i palmi delle mani rivolti verso la platea.
«E sapete? *In due anni* nessuno è stato capace di uguagliarlo.»	Solleva due dita della mano destra.
«*Ancora oggi* quasi tutte le recensioni dicono che è il miglior computer portatile sul mercato. Nessuno *gli si avvicina* nemmeno lontanamente.»	Fende l'aria con la mano sinistra.
«È una cosa importante per Apple, perché siamo convinti che un domani *i portatili* supereranno *i desktop* nelle vendite… E noi vogliamo sostituire ancora *più* desktop con i portatili.»	Ampio gesto con entrambe le mani.
«Ma come lo faremo? Quale sarà la prossima mossa? Beh, il PowerBook Titanium è una pietra miliare, e non sparirà. Ma lo porteremo a un livello superiore, per avvicinare ancora *più* persone dai desktop ai portatili.»	Muove la mano con un ampio gesto da destra a sinistra.
«E come ci riusciremo? *Così*.»	Si ferma.
«Il nuovo *PowerBook da diciassette pollici*. Uno schermo panoramico da diciassette pollici.»	Altro ampio gesto: allarga le braccia, i palmi delle mani rivolti alla platea.
«*Sbalorditivo*.»	Si ferma.
«E quando è chiuso, è spesso soltanto *due centimetri e mezzo*.»	Indica quanto è sottile con un gesto della mano sinistra.
«Il PowerBook *più sottile mai realizzato*. Procediamo e vediamone uno. Per caso ne ho uno proprio qui.»	Si sposta sul lato destro del palco senza perdere il contatto visivo con il pubblico.

«È il prodotto più incredibile che abbiamo mai realizzato.»

Prende il computer e lo apre.

«Il nuovo PowerBook da diciassette pollici. È straordinario. Guardate lo schermo.»

Solleva il computer per mostrare lo schermo.

«Guardate quando è *sottile*. Non è incredibile? E in più è bellissimo.»

Chiude il computer e lo solleva.

«È senza dubbio il portatile più avanzato mai prodotto *al mondo*. La concorrenza non si è ancora allineata a quello che abbiamo lanciato due anni fa. Non so come faranno con *questo*.»

Sorride e guarda verso il pubblico.

Le parole usate da Jobs per descrivere un prodotto sono ovviamente importanti, ma lo è anche il modo in cui le dice. Introduce parole chiave in ogni frase, enfatizzando quelle più importanti di ogni periodo e accompagnando l'enunciato con ampi gesti delle mani. Nel corso di questo capitolo esamineremo più da vicino il suo linguaggio non verbale e le sue tecniche espositive; per ora il modo migliore per apprezzare le sue capacità è confrontarle con quelle di un relatore che non regge il suo confronto.

«CHI È MR. BIGLIETTINO?»

Per il lancio dell'iPhone durante il Macworld 2007 Jobs invitò sul palco Stan Sigman, CEO di Cingular/At&T, per un breve scambio sulla loro partnership. Non appena Sigman lo raggiunse, tutta l'energia svanì dalla sala. Si mise le mani in tasca e iniziò a esprimere le sue considerazioni in tono monocorde. Peggio ancora, tirò fuori dal taschino della giacca alcuni appunti, e lesse tutto, parola per parola, perdendo il contatto visivo con la platea. Proseguì per sei interminabili minuti, che sembrarono trenta. Gli spettatori cominciarono a mostrare segni di irrequietezza, aspettando il ritorno di Jobs.

Un post sul blog internazionale della CNN riportò: «Sigman… ha letto un copione in modo distaccato, con goffe pause per consultare i propri appunti. Al contrario, l'eloquente Jobs indossava i suoi tipici dolcevita nero e jeans stinti… Jobs è uno degli showman migliori dell'ambiente aziendale americano: non guarda quasi mai il copione e ha sempre la battuta pronta». Durante l'intervento di Sigman i blogger furono impietosi: «Chi è Mr. Bigliettino?»; «Bla, bla, bla…»; «Pessimo»; «Soporifero».

Sigman lasciò l'AT&T quello stesso anno. Macworld.com scrisse: «I fan di Apple ricorderanno Sigman soprattutto come la completa negazione del campo di distorsione del reale di Jobs, durante un episodio che fece addormentare l'intero pubblico. La pena che si è meritato è stata diventare il bersaglio di quasi il 99% delle frecciatine di Scott Bourne [Bourne è un esperto del mondo Mac e trasmette un podcast]… Cosa farà Stan ora che va in pensione? Si dice che stia pensando di fare il conferenziere per i giovani meno fortunati».[190]

Sigman ha trascorso all'AT&T quarantadue anni, salendo tutta la scala gerarchica fino a raggiungere la dirigenza del settore wireless. Tuttavia, per molte persone che non lo conoscevano, la sua comparsa al Macworld ha rappresentato il suo ultimo lascito. Non è stata colpa sua. Avrebbe dovuto seguire il maestro.

TRE STRATEGIE PER MIGLIORARE LA PROPRIA COMUNICAZIONE NON VERBALE

Steve Jobs si dimise da Apple nel 1985, dopo essere stato sconfitto in uno scontro di potere con l'allora CEO John Sculley per il controllo dell'azienda.

Rimase assente per undici anni, facendo il proprio trionfale ritorno quando Gil Amelio,

CEO Apple nel 1996, annunciò che la società avrebbe acquisito per 427 milioni di dollari la NeXT di Jobs. «Ero rapito dall'energia e dall'entusiasmo di Steve», scrive Amelio in *On the Firing Line: My Five Hundred Days at Apple*. «Ricordo che non stava mai fermo, come se le sue capacità intellettuali si materializzassero appieno quando si muoveva e camminava, come se diventasse più espressivo.»[191]

Mentre si muove sul palco Jobs si anima: la sua energia sembra sconfinata. Quando è al proprio meglio, il CEO fa tre cose che tutti possono (e dovrebbero) fare per migliorare le proprie capacità espressive ed espositive: cerca il contatto visivo, mantiene un atteggiamento aperto e usa spesso le mani.

Contatto visivo

I grandi comunicatori come Jobs riescono a stabilire un contatto visivo con il pubblico e capita di rado che leggano dalle slide o da promemoria, anche se Jobs non elimina totalmente gli appunti e spesso ne tiene alcuni nascosti alla vista degli ascoltatori durante le dimostrazioni. Il software Apple per le presentazioni, Keynote, consente ai relatori di poter leggere i propri appunti mentre il pubblico vede le slide proiettate sullo schermo. Se Jobs legge nessuno può dirlo, ma mantiene il contatto visivo con la platea per quasi tutto il tempo della presentazione. Dà un'occhiata alle diapositive e subito rivolge l'attenzione là dove serve: su coloro che lo stanno guardando.

Ricorda: non dedicare troppo tempo alla lettura del testo delle slide e privilegia il contatto visivo. Gli studi condotti dimostrano che il contatto visivo è associato all'onestà, all'affidabilità, alla sincerità e alla sicurezza; la sua assenza, invece, viene spesso interpretata come una mancanza di fiducia in se stessi e di capacità di leadership. Romperlo è un metodo infallibile per perdere il legame con il tuo pubblico.

Jobs sa mantenere un contatto visivo costante con chi lo ascolta perché prova le proprie presentazioni con settimane di anticipo (*vedi* Scena quindicesima). Sa esattamente qual è il contenuto di ogni diapositiva e quello che dovrà dire quando comparirà. Più prova, più assimila le informazioni che deve trasmettere e più per lui è facile stabilire un contatto con il pubblico. La maggioranza dei relatori non prova, e si vede.

La seconda ragione per cui il CEO Apple sa mantenere un contatto visivo costante è che le sue slide sono in gran parte composte da immagini. Le sue diapositive non contengono testo (*vedi* Scena ottava e Scena diciassettesima) o, se del testo è presente, si tratta in genere di una o due parole. Slide ricche di immagini obbligano il relatore a fornire informazioni al pubblico.

Atteggiamento aperto

Raramente Jobs incrocia le braccia o si mette dietro un leggio. Il suo è un modo di porsi «aperto»: significa che non frappone nulla tra sé e il pubblico. Durante le dimostrazioni, quando si siede al computer, lo fa in modo da poter vedere la platea (ed essere visto) senza impedimenti. Svolge un'operazione al computer e subito si rivolge agli spettatori per spiegare quello che ha fatto. Nelle sue prime presentazioni, in modo particolare in quella del Macintosh, nel 1984, Jobs usava un leggio, ma smise di lì a poco, per non servirsene mai più (tranne nel suo discorso in occasione della consegna delle lauree alla Stanford nel 2005). *Vedi* figura 14.1.

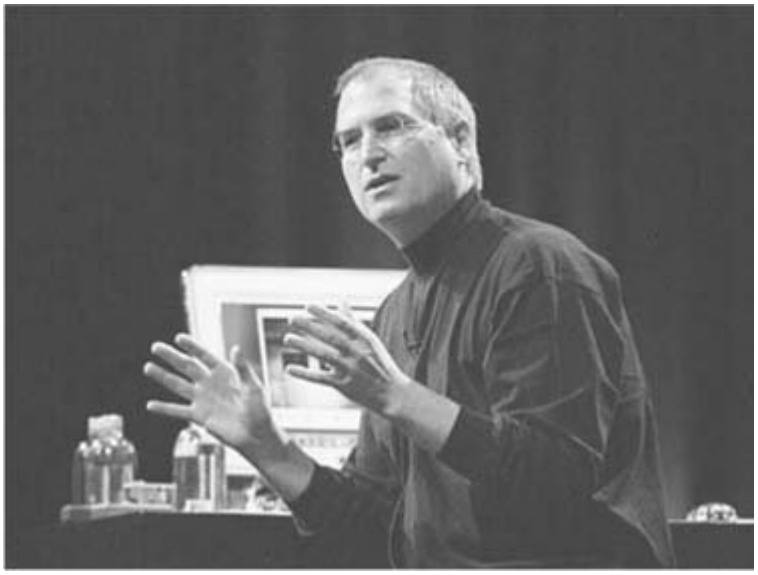

Figura 14.1. Steve Jobs coinvolge il pubblico con un contatto visivo forte, un atteggiamento aperto e usando le mani. *(JOHN G. MABANGLO/AFP/ Getty Images)*

Gestualità

Jobs sottolinea quasi ogni frase accompagnando le proprie parole con un gesto. Alcuni speaking coach un po' antiquati insegnano ai loro allievi a tenere ferme le mani. Non so da dove provenga questa abitudine, ma farlo significa annientare le proprie possibilità di conquistare chi ci sta ascoltando. Tenere ferme le mani ti farà sembrare scontroso, formale e, per dirla tutta, un po' sfigato. I comunicatori eccezionali come Jobs gesticolano *più* degli oratori comuni.

Il dottor David McNeill dell'Università di Chicago è noto per gli studi che ha condotto nel campo della gestualità, tema cui si dedica fin dal 1980. La sua ricerca ha dimostrato che gesti e linguaggio sono strettamente collegati. In effetti, l'*impiego* di gesti può aiutare il relatore a esprimersi meglio, chiarendone i meccanismi mentali. Lo studioso sostiene che in realtà richiede più sforzo di concentrazione non ricorrere alla gestualità e ha scoperto che i pensatori molto metodici, rigorosi e sicuri di sé usano gesti delle mani che riflettono la linearità del loro pensiero (quasi come se fossero una finestra sui loro meccanismi mentali).

Usa i gesti per dare importanza a quello che dici, ma presta attenzione a non renderli troppo meccanici o impostati. In altre parole, non copiare Jobs e le sue pose. Sii te stesso. Sii autentico.

CEO o predicatore?

Pochi di noi sanno parlare in pubblico con tanta sicurezza come John Chambers. Al pari di un predicatore, il CEO di Cisco si muove tra il pubblico; soltanto all'inizio dell'intervento rimane per qualche minuto sul palco, per poi scendere in platea. Si avvicina alle persone, le guarda negli occhi, ne chiama alcune per nome e appoggia loro la mano sulle spalle. Sono in pochi ad avere tanta in fiducia in sé da riuscire a fare lo stesso.

So per certo che la sicurezza di Chambers è il risultato di ore e ore di esercizio. Conosce ogni parola di ogni slide e sa esattamente quale sarà la prossima cosa da dire. Chi ne ha avuto l'occasione, ha detto che assistere a una sua presentazione è un'esperienza «straordinaria». Sii straordinario. Prova la tua presentazione prestando attenzione al tuo linguaggio non verbale e al modo in cui ti esprimi.

DIRLO CON STILE

Steve Jobs usa la voce con la stessa efficacia con cui si serve della gestualità. Ciò che dice, le sue slide e le sue demo sono entusiasmanti, ma è il modo in cui lo dice a rendere il tutto coerente. Quando presentò l'iPhone nel gennaio 2007, raccontò una storia perfettamente strutturata, e la sua intonazione aggiunse il giusto tocco di

teatralità alla scena. Nel corso dei precedenti capitoli abbiamo analizzato l'annuncio e le slide che lo accompagnarono; qui ci concentreremo su *come* Jobs disse quello che disse. In fondo è un pacchetto tutto compreso: delle slide formidabili non significano nulla senza grandi doti comunicative; una storia straordinaria diventa piatta, se raccontata male.

La tabella 14.2 riporta alcuni esempi tratti dalla presentazione dell'iPhone già trattata nella Scena tredicesima, con particolare riferimento all'esposizione di Jobs in quell'occasione. Nella prima colonna compaiono in corsivo le parole pronunciate dal CEO con particolare enfasi, mentre la seconda riporta alcune note sulla sua esposizione, incluse le pause effettuate subito dopo una frase o un periodo.[192] Presta particolare attenzione al ritmo, alle pause e al tono.

Tabella 14.2. Presentazione dell'iPhone nel 2007

PAROLE PRONUNCIATE DA STEVE	MODALITÀ ESPRESSIVE DI STEVE
«Aspetto questo giorno da due anni e mezzo.»	Pausa.
«Di tanto in tanto arriva un nuovo rivoluzionario prodotto che *cambia ogni cosa.»*	Pausa.
«Apple è stata più che fortunata, perché è riuscita a realizzarne alcuni, non soltanto uno. Nel 1984 abbiamo presentato il *Macintosh*. Non cambiò soltanto Apple, ma l'intero settore informatico.»	Pausa.
«Nel 2001 abbiamo presentato il primo *iPod*.»	Pausa.
«Non ha cambiato soltanto il modo in cui si ascolta musica, ma l'intero mercato *discografico*.»	Pausa.
«Bene, oggi presenteremo *tre* rivoluzionari prodotti di questo stesso livello. Il *primo*»	Pausa.
«è un iPod wide-screen con touch-control. Il *secondo*»	Pausa.
«è un *rivoluzionario telefono cellulare*.»	Alza il tono di voce.
«E il *terzo*»	Pausa.
«è un *avveniristico* dispositivo di comunicazione Internet. Dunque, tre cose: un iPod wide-screen con touch-control, un rivoluzionario telefono cellulare e un avveniristico dispositivo di comunicazione Internet.»	Pausa.
«Un iPod, un telefono e un dispositivo di comunicazione Internet.»	Alza il tono di voce.

«Un iPod, un telefono… Avete capito?»

Parla più veloce, alza il tono di voce.

«Non si tratta di tre prodotti distinti. È un *unico* dispositivo»

Alza ancora di più il tono di voce

«e lo abbiamo chiamato *iPhone*.»

Continua ad alzare il tono di voce

«Oggi Apple *reinventa* il *telefono*!»

Tono di voce massimo raggiunto nel corso della presentazione

Jobs variò la propria esposizione per creare suspense, entusiasmo ed eccitazione. L'uso di un tono monotono (certo non quello usato dal CEO Apple) riesce ad annientare tutto il lavoro dedicato all'allestimento di una spettacolare presentazione.
La voce di Jobs fu parte integrante della narrazione. Il CEO impiega strategie simili in ogni presentazione. Ecco le quattro tecniche usate da Jobs per mantenere il coinvolgimento dei suoi ascoltatori: intonazione, pause, volume e ritmo.

Intonazione

Jobs modula la propria intonazione alzando o abbassando la voce. Immagina quanto sarebbe stato monotono il lancio dell'iPhone se tutte le parole fossero state pronunciate esattamente con lo stesso tono. Al contrario, Jobs raggiunse il culmine quando disse: «Avete capito?» e «È un unico dispositivo». Il CEO ha degli aggettivi preferiti che inserisce in molte delle proprie presentazioni: «incredibile», «splendido», «fantastico» e «immenso». Queste parole non avrebbero lo stesso effetto se il tono fosse quello usato nel resto della frase. Jobs cambia intonazione di frequente, riuscendo a mantenere l'attenzione del pubblico.

Pause

Non c'è nulla di più teatrale di una pausa al momento giusto. «Oggi presenteremo un terzo modello di computer portatile», disse Jobs al pubblico del Macworld nel gennaio 2008. Poi fece una pausa di qualche secondo prima di proseguire: «Si chiama MacBook Air». Si fermò ancora, prima di pronunciare lo slogan: «Il computer portatile più sottile al mondo».[193]
Durante le sue presentazioni Jobs non ha fretta: fa le cose con calma; spesso rimane in silenzio per alcuni secondi aspettando che un dato particolarmente importante sia recepito. La maggior parte dei relatori sembra impaziente di comunicare i propri dati il più rapidamente possibile. Molte volte è vero, perché hanno programmato di dare più informazioni di quelle che il tempo consentirebbe. Jobs non ha mai fretta. I suoi discorsi sono accuratamente provati per dargli tutto il tempo di rallentare, inserire delle pause e lasciar sedimentare il messaggio.

Volume

Jobs alza e abbassa la voce per dare un tocco di teatralità. Lo fa in genere quando lancia un nuovo prodotto; spesso alza gradualmente il tono della voce mentre prepara il terreno per l'annuncio, per raggiungere poi il massimo quando è il momento di dare la grande notizia. Ma fa anche l'opposto: quando presentò il primo iPod, alzò il tono di voce per dire: «Poter portare con sé tutta la propria collezione musicale è un enorme progresso nel modo di ascoltare musica». Poi lo abbassò, per sferrare il colpo di grazia: «Ma la cosa più eccezionale dell'iPod è che tutta la vostra musica può starvi in tasca».[194] Il tono della tua voce, come l'intonazione e le pause, faranno sì che il

pubblico non si perda nemmeno una delle tue parole.

Ritmo

Quando pronuncia alcune frasi Jobs accelera l'esposizione, mentre in altri casi la rallenta. Conduce le proprie dimostrazioni mantenendo in genere il suo normale ritmo, ma rallenta considerevolmente quando è il momento di comunicare lo slogan o il messaggio principale che vuole che la gente ricordi. Quando presentò il primo iPod, abbassò la voce quasi fino a un sussurro per enfatizzarne l'aspetto più importante e al contempo rallentò il ritmo per costruire la tensione (Per alcuni esempi Macworld *vedi* la tabella 14.3).[195]

Tabella 14.3. Esempi tratti dalla presentazione dell'iPod, con alcune note sulla modalità di esposizione.

FRASI PRONUNCIATE DA STEVE	MODALITÀ ESPRESSIVE DI STEVE
«Certo starete pensando: Splendido, ma nel mio computer portatile, nel mio iBook, ho già un hard-disk. Ho iTunes. Sono già molto soddisfatto così. La batteria del mio iBook non dura dieci ore, ma rimane comunque la migliore tra tutti gli altri computer portatili.»	Rallenta l'esposizione.
«Perciò come mai l'iPod è così eccezionale?»	Si ferma e abbassa il tono di voce.
«È ultraportatile. Un iBook è portatile, ma questo è *ultra*portatile. Vi spiego cosa intendo.»	Aumenta il ritmo dell'esposizione.
«L'iPod è grande quanto un mazzo di carte. È largo sei centimetri e lungo dieci. Ed è spesso appena due. È minuscolo. Pesa meno di due etti ed è più leggero della maggior parte dei telefoni cellulari che avete in tasca. Ecco cos'ha di speciale l'iPod.»	Rallenta e abbassa il tono di voce.
«È ultraportatile.»	Quasi un sussurro.

COMPORTARSI COME IL LEADER CHE SI VORREBBE ESSERE

Non commettere l'errore di credere che il linguaggio non verbale e il modo in cui ti esprimi non siano importanti, o siano solo delle «competenze trasversali». Il ricercatore dell'UCLA Albert Mehrabian ha pubblicato nel suo *Silent Messages* i risultati degli studi che ha condotto sulle forme espressive e comunicative.[196] Ha stabilito che in una conversazione i segnali non verbali sono il fattore più importante, il tono della voce – l'espressione – è il secondo, il terzo – e meno rilevante – costituito dalle parole effettivamente pronunciate.

Di solito, il modo in cui Steve Jobs parla e si comporta trasmette al pubblico un senso di rispetto e fiducia in lui come leader. Il presidente degli Stati Uniti Barack Obama ha detto che la lezione più importante che aveva imparato mentre si preparava a passare da organizzatore di comunità a persona più importante del pianeta era stata quella di «essere sempre sicuro di sé».

Le persone ci giudicano continuamente, soprattutto nei primi novanta secondi. Il modo in cui comunichi e ciò che il tuo linguaggio non verbale dice di te deluderà o conquisterà il tuo pubblico. Steve Jobs è un comunicatore elettrizzante perché trasuda espressività con la voce e con la gestualità.

Bueller? Bueller?

L'attorte Ben Stein ci fornisce uno dei migliori esempi di un modo di esprimersi terribilmente piatto e monocorde. In *Una pazza giornata di vacanza*, film del 1986, Stein interpreta un noioso professore di economia. La sua battuta più celebre la pronuncia quando, durante l'appello, non si riesce a trovare da nessuna parte l'alunno Bueller (il personaggio interpretato da Matthew Broderick). Con il tono più monotono di tutto il film Stein chiama: «Bueller…? Bueller…? Bueller…?» mentre la telecamera mostra una sedia vuota. In un'altra scena, Stein spiega il provvedimento che varò il protezionismo e la cosiddetta «economia vudù». Le facce degli studenti sono spassosissime. Uno di loro ha la testa appoggiata sul banco e dall'angolo della bocca gli cola un filo di bava. Il personaggio di Stein è noiosissimo, e fa ridere.

Se Stein leggesse una trascrizione di un discorso di Steve Jobs nell'identico modo in cui impersona il professore del film, la sua sarebbe una delle più lunghe e noiose presentazioni nella storia aziendale americana. Un'ulteriore prova che le parole sono importanti, ma è un'esposizione efficace a fare la differenza.

Note dalla regia

Presta attenzione al linguaggio non verbale: mantieni il contatto visivo e un atteggiamento aperto e usa la gestualità quando è opportuno. Non aver paura di muovere le mani. Gli studi hanno dimostrato che i gesti riflettono un pensiero elaborato e danno all'ascoltatore fiducia nel relatore.

Varia la tua esposizione modulando l'intonazione della voce, alzandone o abbassandone il tono, rallentandola o accelerandola. Prenditi il tuo tempo. Fa' delle pause. Niente è più teatrale di una pausa al momento opportuno.

Registrati. Osserva il tuo linguaggio non verbale, ascolta la tua esposizione. Guardarti in video è il miglior modo a tua disposizione per migliorare le tue capacità espositive.

Scena quindicesima
Dimostra spontaneità

Provare non è una cosa che si fa quando si è diventati bravi, ma quello che si fa per diventarlo.

MALCOLM GLADWELL

Steve Jobs è un abile uomo di spettacolo che cura le sue performance sul palco con estrema precisione. Tutti i suoi movimenti, demo e slide sono in sincronia perfetta e in scena appare a proprio agio, sicuro di sé e molto spontaneo. O almeno *sembra* spontaneo al suo pubblico. Qual è il suo segreto? Prova per ore, molte, molte ore per molti, molti giorni. «Jobs annuncia gli ultimi prodotti Apple come se fosse un amico particolarmente trendy e informato che vi sta mostrando le sue ultime scoperte nel salotto di casa. La verità è che questa atmosfera di informalità si conquista solo dopo estenuanti ore di esercizio», ha scritto un giornalista di *BusinessWeek*. «Un dirigente vendite ricorda di essere stato chiamato da Jobs mentre questi stava provando per un Macworld e di avere aspettato quattro ore prima che il CEO scendesse finalmente dal palco per parlare con lui. Jobs considera i propri discorsi un'arma contro la concorrenza. Marissa Mayer, dirigente Google che nella propria azienda occupa un ruolo fondamentale nel lancio delle innovazioni del gigante della ricerca online, insiste perché i giovani di belle speranze del marketing partecipino alle presentazioni del CEO Apple: 'Devono assolutamente vederlo: è il migliore nei lanci di prodotto', sostiene.»[197]

Come riesce a farlo? La risposta ce la fornisce il giornalista di *BusinessWeek* nel corso del suo articolo: Steve Jobs «si esercita instancabilmente per ore». In quale occasione hai dedicato ore di prove estenuanti alla preparazione di una presentazione? La risposta più onesta è probabilmente «mai». Se davvero vuoi parlare come Jobs, metti in programma di dedicare più tempo a provare ogni parte delle tue comunicazioni.

UNA SBIRCIATA DIETRO IL SIPARIO MAGICO

In un articolo comparso sul *Guardian* il 5 gennaio 2006, l'ex dipendente Apple Mike Evangelist descriveva la sua esperienza durante le prove di una parte di una demo per una presentazione di Jobs: «Per uno spettatore distratto questi discorsi potrebbero ridursi a un tizio in jeans e maglioncino nero che parla di alcuni nuovi prodotti tecnologici. In realtà si tratta di una sofisticata miscela di presentazioni, dimostrazioni di prodotto e marketing aziendale unite al giusto tocco di messa in scena religiosa. Sono il frutto di settimane di lavoro, di una rigida messa a punto e di un'intensa pressione volte a ottenere il meglio da ogni membro del gruppo addetto al trucco dell''uomo dietro il sipario'».[198]

Secondo la testimonianza diretta di Evangelist, Jobs iniziò a provare con settimane di anticipo, studiando i prodotti e le tecnologie di cui doveva parlare. A Evangelist era stata assegnata la demo del nuovo iDVD, il software di masterizzazione Apple, durante il Macworld 2001. L'ex dipendente dell'azienda ricorda le centinaia di ore trascorse assieme alla sua squadra per la preparazione di un segmento della durata di cinque minuti. Non è un errore: centinaia di ore per una demo di cinque minuti.

Evangelist rivela che Jobs provò per due intere giornate prima della presentazione, chiedendo riscontro ai dirigenti alla produzione presenti in sala. Il CEO dedicò moltissimo tempo alle slide, progettando e scrivendo gran parte del loro contenuto coadiuvato dal team preposto al design. «Il giorno precedente lo spettacolo, le cose iniziarono a prendere forma e facemmo un paio di prove generali. Steve rimase estremamente concentrato per tutto il tempo. Mentre eravamo in sala, tutte le sue energie erano dirette a fare di quel discorso la perfetta espressione del messaggio della Apple.»[199]

Nelle settimane che precedettero l'evento, Evangelist poté assistere a tutto lo spettro di

emozioni di Steve, dalla delusione all'esaltazione. «Credo che questo sia uno degli aspetti fondamentali dell'effetto di Jobs su Apple: non tollera né da se stesso né dagli altri nulla che sia al di sotto dell'eccellenza», concludeva Evangelist nel suo articolo.[200]
Nell'ottobre 1999, Michael Krantz, giornalista di *Time*, intervistò Jobs il giorno precedente il lancio di una linea di variopinti iMac. Jobs stava provando il momento clou della presentazione, quando avrebbe annunciato: «Diamo il benvenuto ai nuovi iMac». A quel punto i computer avrebbero dovuto uscire da dietro un sipario nero ma, stando al racconto di Krantz, Jobs non era soddisfatto delle luci. Voleva che fossero più forti e che venissero accese prima. «Continuiamo a provare finché non viene, OK?» disse Jobs.[201] Lo staff luci continuò a provare mentre Jobs si irritava sempre di più.
«Alla fine ci riuscirono», ricorda Krantz. «I cinque computer perfettamente illuminati fecero la loro sfavillante comparsa sul maxischermo. 'Oh! Proprio così! Fantastico!' gridò Jobs, esaltato dalla semplice idea che potesse esistere un universo in grado di produrre delle macchine di una tale formidabile bellezza. 'Perfetto!' esultò; la sua voce riecheggiò nella sala vuota: 'Wow!' E sapete? Jobs ha ragione. Gli iMac erano più belli ora che le luci erano state accese prima.»[202] La scena descritta da Krantz si presta a due possibili interpretazioni: o Jobs è un micromanager, oppure – come notava nell'articolo un suo amico – «ricerca la qualità e l'eccellenza con una determinazione quasi maniacale».

LE COSE IN COMUNE TRA STEVE JOBS, MICHAEL JORDAN E WINSTON CHURCHILL

Il dottor K. Anders Ericsson, docente di psicologia, ha studiato grandi atleti come Michael Jordan e straordinari personaggi di successo in altri ambiti come gli scacchi, il golf, la medicina e persino le freccette! Ericsson ha scoperto che i personaggi eccezionali affinano le proprie abilità esercitandosi in modo mirato. In altre parole, non si limitano a porsi degli obiettivi precisi, chiedere consigli e impegnarsi incessantemente per migliorarsi sul lungo periodo: dalla ricerca di Ericsson impariamo che i più grandi performer si esercitano assiduamente su specifiche competenze per moltissimi anni.
I normali relatori diventano straordinari perché si esercitano. Winston Churchill è stato uno dei migliori comunicatori del ventesimo secolo. Possedeva una rara capacità di convincere, persuadere e motivare chi lo stava ascoltando. Anche Churchill si esercitava in modo mirato sulle abilità necessarie per ispirare milioni di inglesi durante i giorni più bui della seconda guerra mondiale. «I giorni precedenti un importante intervento in parlamento li passava provando, pensando alle battute e risposte di cui avrebbe potuto servirsi contro ogni possibile obiezione. Churchill si esercitava tanto minuziosamente che i suoi discorsi poi sembravano a braccio… Incantava il suo pubblico», così scrive la nipote di Churchill, Celia Sandys assieme a Jonathan Littman in *We Shall Not Fail*. «Non è difficile da capire, ma richiede molto duro lavoro. Provare è essenziale, soprattutto quando si vuole sembrare spontanei.»[203] I comunicatori migliori al mondo hanno sempre saputo che questa «spontaneità» è il frutto di un esercizio programmato.
Potrai davvero parlare come Jobs, ma la cosa richiede allenamento. Il CEO Apple riesce a far sembrare semplice una complicata presentazione perché ci dedica tempo. In *The Second Coming of Steve Jobs* è riportata questa testimonianza di Paul Vais, dirigente NeXT: «Ogni slide era scritta come se dovessimo comporre una poesia. Passavamo ore su cose che la maggior parte della gente avrebbe considerato marginali. Steve lavorava alla presentazione. Cercavamo di coordinare e orchestrare ogni singolo dettaglio per renderlo più naturale di quanto non fosse».[204] Rendere «più naturale» la tua presentazione richiede esercizio. Accettata questa semplice regola, le tue comunicazioni si distingueranno in un oceano di mediocrità.

DIECIMILA ORE PER RAGGIUNGERE LA MASSIMA COMPETENZA

Nessuno è «nato imparato». Steve Jobs è uno straordinario oratore perché lavora per esserlo. Secondo Malcolm Gladwell, in *Fuoriclasse*, «gli studi condotti indicano che quando un musicista possiede abbastanza tecnica da essere ammesso in conservatorio, l'elemento che può farlo emergere sugli altri è il modo in cui lavora. Proprio così. Inoltre, i migliori non si limitano a lavorare più sodo o molto più sodo di tutti gli altri, ma molto, molto più sodo».[205] Nonostante l'osservazione fatta da Gladwell sia diretta principalmente ai musicisti, la maggior parte delle ricerche condotte sulle migliori performance in ogni campo dimostrano che il filo conduttore che lega tutti coloro che eccellono in un determinato ambito è proprio l'esercizio. Daniel Levitin, neuroscienziato e musicista, è convinto che il numero magico sia diecimila.

«Il risultato ottenuto da queste ricerche attesta che per raggiungere la competenza massima propria di un esperto di livello mondiale in qualsiasi campo siano necessarie diecimila ore di pratica… Questa cifra compare sempre in tutti gli studi condotti su compositori, giocatori di basket, romanzieri, pattinatori, pianisti, scacchisti, maghi del crimine e altri. Ovviamente questo non spiega perché alcuni non sembrano andare da nessuna parte quando si esercitano mentre altri ottengono di più dai loro allenamenti, ma nessuno ha ancora trovato un caso in cui sia stato raggiunto il livello massimo di esperienza in meno tempo. A quanto pare il cervello ha bisogno di tutto questo tempo per assimilare ciò di cui ha bisogno per capire come raggiungere una padronanza assoluta.»[206]

Secondo Levitin e Gladwell la teoria delle diecimila ore è compatibile con le nozioni in nostro possesso sulle modalità di apprendimento del cervello. I due autori sostengono che per imparare qualcosa le informazioni devono fissarsi sul tessuto neuronale: queste connessioni diventano tanto più forti quanto più ci esercitiamo in una particolare attività.

Ora facciamo due conti. Diecimila ore sono circa tre ore al giorno o venti ore alla settimana per un periodo di dieci anni. Per suffragare la propria teoria, Gladwell porta l'esempio dei Beatles, che prima di raggiungere il successo suonarono a lungo assieme ad Amburgo. Secondo Gladwell, prima che il gruppo lanciasse la sua prima hit nel 1964, i quattro avevano suonato insieme più o meno milleduecento volte, talvolta per otto ore filate. Un dato straordinario, visto che la maggior parte dei gruppi non raggiunge questa cifra nemmeno nel corso di un'intera carriera. A mano a mano che suonavano insieme, i membri della band divennero sempre più sicuri. «Tra l'altro», scrive Gladwell, «dalla fondazione del gruppo alla pubblicazione di quelli che senza dubbio sono i loro migliori risultati artistici, *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band* e *The Beatles* [il *White Album*], passarono esattamente dieci anni.»[207]

Tenendo presente la teoria delle diecimila ore, torniamo a Jobs: anche se Apple fu fondata nel 1976, Jobs e l'amico e cofondatore Steve Wozniak iniziarono a frequentare gli incontri dell'Homebrew Computer Club nel 1974. Si trattava di un club per appassionati di computer nella Silicon Valley, e fu lì che Jobs iniziò a trafficare con i circuiti e a parlare di come i computer avrebbero cambiato il mondo. Esattamente dieci anni dopo, nel 1984, tenne un'eccezionale presentazione: il lancio del Macintosh. La maggior parte di coloro che hanno assistito all'evento lo ritiene un magnifico traguardo, un evento carico di suspense, teatralità e coinvolgimento. Eppure Jobs continuò a esercitarsi, perfezionare e migliorare il proprio stile di comunicazione.

Dieci anni più tardi, nel 1997, Jobs era appena tornato in Apple e si trovava sul palco del Macworld di Boston per discutere le mosse da lui intraprese per rimettere in sesto l'azienda. La sua presentazione di quel giorno fu la più accurata e naturale di tutte quelle precedenti: Jobs non usava più il leggio, si muoveva a proprio agio sul palco e aveva iniziato a comporre slide visivamente più coinvolgenti.

Un altro salto in avanti di dieci anni, fino al Macworld 2007, dove a mio parere, se si considerano tutti gli elementi dall'inizio alla fine, si è svolta la miglior presentazione che

a oggi Jobs abbia mai tenuto. Il CEO vince praticamente ogni partita, ma quella volta stravinse. Tutto andò per il verso giusto. Nel corso del libro abbiamo già trattato diverse parti di quel discorso: la presentazione generale fu disinvolta e accurata, con crescendo e diminuendo, un linguaggio non verbale efficace, un'esposizione affascinante e delle splendide slide. Il lancio dell'iPhone eclissò persino ogni altro prodotto presentato nel ben più vasto Consumer Electronics Show tenutosi quella stessa settimana a Las Vegas.

Come buttare al vento 25.000 dollari

Mi è capitato di assistere a una presentazione tenuta dal dirigente di un'importante società per azioni davanti a un vasto pubblico di clienti, addetti stampa e analisti di settore. In seguito ho saputo che la società aveva speso più di 25.000 dollari per pagare dei designer professionisti che realizzassero delle perfette slide animate. La cifra non comprendeva l'impianto luci, audio e l'affitto per il luogo dell'evento. Neanche le slide più creative riusciranno a conquistare il pubblico se non ci si esercita nell'esposizione. Il dirigente sul palco non aveva fatto le prove, e si vedeva. Dal momento che non si era esercitato a parlare in sincrono con l'animazione, le slide arrivavano fuori tempo e lui perse il filo del discorso in più di un'occasione. Per quasi tutta la presentazione si impappinò e a un certo punto, esasperato, levò le mani al cielo! Quando decidi di spendere tempo e soldi in una presentazione – e il tempo è denaro – devi assolutamente provare, provare e ancora provare!

IL VIDEO: IL NOSTRO MIGLIORE AMICO

Quasi ogni anno mi capita di lavorare con CEO che devono preparare importanti comunicazioni al Consumer Electronics Show di Las Vegas. In genere l'evento è in programma per l'ultima settimana di gennaio e pertanto siamo costretti a provare durante le vacanze natalizie, spesso mentre il resto dei dipendenti è in ferie. Nonostante questo, i CEO si presentano sempre alle prove perché sanno quanto sono importanti.

Un anno, dopo giorni e giorni di prove, uno dei miei clienti salì sul palco di Las Vegas ma ebbe qualche problema con le slide. Il telecomando non funzionava, e le diapositive non andavano avanti. La maggior parte dei relatori dilettanti, che non dedicano abbastanza tempo a provare, si sarebbe bloccata, rendendo l'intoppo ancor più evidente. Non lui. Si era preparato talmente bene che, senza che nessuno se ne accorgesse, fece cenno a un assistente di occuparsi al suo posto dell'avanzamento delle slide (avevamo studiato dei piani di emergenza). Non ebbe nemmeno un attimo d'incertezza e continuò a parlare. Ma non finì lì: il computer si era bloccato e non si poteva proseguire con la proiezione. L'assistente si limitò a scuotere la testa, ma il CEO non perse la rotta: tenne la parte restante della presentazione senza slide, in modo molto naturale e sicuro.

In seguito mi disse che se non avesse provato (cosa che io lo avevo incoraggiato a fare) si sarebbe sentito insicuro e si sarebbe bloccato di fronte a dipendenti, analisti, investitori, clienti e media. Quando dopo la presentazione chiesi ai dipendenti che cosa ne pensassero, nessuno di loro si era accorto che qualcosa non era andato per il verso giusto.

Suggerimenti per un buon video training

Durante le prove avevamo utilizzato una videocamera. Sono molto pochi i relatori che si registrano. So bene che guardarsi in TV, specialmente su uno schermo panoramico, non è l'esperienza più piacevole che si possa fare, ma credimi sulla parola: è essenziale. Registra la tua presentazione e guardala. Se possibile, trova amici e colleghi che ti diano un feedback sincero e oggettivo. Invece di quello integrato nella videocamera, applica sul dispositivo un microfono esterno: la tua voce suonerà più chiara e squillante.

Quando riguardi il video, presta particolare attenzione a questi cinque elementi:

Contatto visivo. Impara a memoria la maggior parte della tua presentazione,

per evitare di leggere gli appunti. Le slide devono servirti da promemoria. Esperti comunicatori come Andrew Carnegie hanno notato che gli appunti annullano l'intimità tra relatore e pubblico e fanno sembrare l'oratore meno efficace e sicuro di sé. Nota bene: non ho detto che devi tenere la presentazione senza appunti. Steve Jobs li guarda senza che la sua platea se ne accorga, li usa durante le dimostrazioni mentre l'attenzione del pubblico è diretta alla demo e in questo caso non nuocciono alla presentazione. Gli appunti che Jobs porta con sé sul palco sono semplici e discreti. Per sapere a che punto è, gli basta un'occhiata. Anche se con Keynote avere una pagina di note visibili solo al relatore è più facile che con PowerPoint, cerca tuttavia di condurre la maggior parte della tua presentazione senza mai usarle.

Linguaggio non verbale. Il tuo linguaggio non verbale è efficace, sicuro e autorevole? Tieni le braccia incrociate? Tieni le mani in tasca? Ti agiti, ti muovi, hai altri tic che potrebbero disturbare la concentrazione? I tuoi gesti sono naturali e decisi o rigidi e impacciati? Ricorda che l'impressione che lascerai sul tuo pubblico dipende in gran parte dal linguaggio non verbale e dalle tue modalità espressive. Il tuo linguaggio del corpo dovrebbe rispecchiare la sicurezza delle tue parole.

Riempitivi. Usi continuamente «ehm», «ah» e «cioè» per riempire lo spazio tra i pensieri? Proprio come le tue slide non dovrebbero essere zeppe di testo, così non dovresti infarcire di suoni ogni pausa. Rivedere la tua performance è il modo migliore per eliminare questi riempitivi che spesso disturbano la concentrazione. Dopo esserti osservato mentre ricadi in questo errore diverse volte, sarai più consapevole di questa tua abitudine; e la consapevolezza rappresenta più del 90% della soluzione!

Esposizione. Modula il tono e l'espressione della voce per mantenere fissa sulle tue parole l'attenzione del pubblico. Alza e abbassa il tono della voce nelle diverse parti della presentazione e cambia intonazione. Variare il ritmo della tua esposizione eviterà che il tuo intervento possa diventare monotono. Accelera in alcuni punti e rallenta in altri. Fa' delle pause a effetto. Lo ripeto ancora una volta: niente è più teatrale di una pausa al momento opportuno. Non aver fretta. Da' respiro alla tua presentazione.

Energia. Sembri uno che è appena sceso dal letto o sei vivace, entusiasta e realmente emozionato per poter condividere la tua storia con il pubblico? A tutti piace avere attorno persone cariche di energia. Ci ispirano, ci stimolano e ci divertono. Una persona energica ha la voce carica di entusiasmo, il passo sciolto e il sorriso stampato sul viso. L'energia rende la gente simpatica, e la simpatia è l'ingrediente fondamentale per una comunicazione efficace. Molti professionisti aziendali sottovalutano il livello di energia necessario per entusiasmare chi li sta ascoltando. Gli oratori elettrizzanti come Steve Jobs sprizzano energia, e l'energia di Jobs è superiore a quella di quasi tutti i relatori con cui condivide il palcoscenico.

Abbandonare la propria zona di sicurezza

La maggior parte dei professionisti aziendali dovrebbe farsi un'iniezione di energia. Ma come capire qual è la giusta misura di entusiasmo da usare senza sembrare degli esaltati? Dovrai assegnare un punteggio alla tua energia, e quanto più questo punteggio sarà alto, meglio sarà.

Spesso domando ai miei clienti: «In una scala da uno a dieci, dove uno corrisponde a dormire profondamente e dieci a essere esaltati come il motivatore Tony Robbins, ora dove si metterebbe?»
«Al numero tre», risponde la maggior parte di loro.
«Ok», dico io. «Come sarebbe arrivare a sette, otto o nove? Ci provi!»
Non è facile descrivere che cosa sia l'energia, ma quando la si vede la si riconosce subito. Il presidente Barack Obama ce l'ha e anche Tony Robbins. Hanno stili diversi, ma parlano con energia.
Ti assegno questo compito: impegnati ad abbandonare la tua zona di sicurezza. Registra qualche minuto della tua presentazione con il tuo solito stile espositivo. Guarda la registrazione, assieme a qualcun altro. Chiedi a te stesso e a chi hai accanto: «In quanto a energia, dove mi metteresti in una scala da uno a dieci?» Poi riprova. E questa volta abbandona la tua zona di sicurezza. Esagera. Alza la voce. Gesticola. Sorridi più che puoi. Arriva fino a sentirti leggermente imbarazzato e a disagio se dovessi davvero tenere in quel modo la tua presentazione. Adesso riguardati. Con ogni probabilità ora l'energia che trasmetti sarà perfetta. Vedi, la maggior parte delle persone non dà importanza all'energia che trasmette quando parla in pubblico. Quando però si chiede loro di «esagerare» e di abbandonare la loro zona di sicurezza, trovano la nota giusta.

Gli «ah», gli «ehm» e i «cioè» di Caroline Kennedy

Riempitivi come «ah», «ehm», e «cioè» non dovrebbero essere un deterrente alla candidatura di qualcuno a una carica pubblica e nemmeno dovrebbero svilire l'efficacia di un leader aziendale. Troppo spesso, tuttavia, il loro uso indebolisce il nostro effetto sul pubblico. Agli inizi del 2009, Caroline Kennedy mostrò il proprio interesse per la candidatura al seggio dello Stato di New York lasciato libero al Senato da Hillary Clinton, divenuta segretario di Stato. I media furono impietosi con la performance della Kennedy a causa della sua tendenza a infarcire le proprie frasi con riempitivi come «ehm», «cioè», «voglio dire». La Kennedy disse «cioè» più di trenta volte in un'intervista di due minuti. Contare i suoi riempitivi divenne uno sport tra i blogger e i presentatori di talk-show. Ben presto rinunciò alla propria candidatura.
Di seguito puoi trovare tre tecniche per eliminare dal tuo modo di parlare i riempitivi che potrebbero distogliere gli ascoltatori dal tuo messaggio:

Chiedi dei feedback. Quando qualcuno mi chiede un consiglio e io vedo che esiste un margine di miglioramento, so essere severo. Al contempo, come capita anche alla maggior parte delle altre persone, esito a fornire pareri non richiesti anche quando muoio dalla voglia di dire qualcosa che potrebbe migliorare le capacità espositive di qualcuno. Allo stesso modo, dato che quasi tutti i membri della tua famiglia, amici e colleghi non vorranno «offenderti», non ti diranno di loro spontanea iniziativa che il tuo modo di parlare è fastidioso. Forse se la Kennedy avesse chiesto un feedback sincero, qualcuno le avrebbe detto: «Caroline, prima di proporti come prossimo senatore dello Stato di New York, dobbiamo lavorare su come rispondere alle inevitabili domande che ti saranno poste. Le tue risposte dovranno essere precise, illuminanti e prive di quei riempitivi che usi quando parli normalmente».

Cucchiaino e bicchiere. Ho scoperto questa tecnica del tutto casualmente, ma è molto efficace. Stavo provando una presentazione con una cliente e avevo notato che una parola sì e una no diceva «ah» o «ehm». Era una cosa molto fastidiosa, perciò le dissi che avrei colpito un bicchiere con un cucchiaino ogni volta che avesse usato un riempitivo. Dal momento che il mio tintinnio era molto frequente e irritante, riuscì a eliminare i suoi tic verbali quasi subito. Ho usato questo stratagemma un'altra volta, e con identico successo. Ovviamente avrai bisogno della presenza di un'altra persona che ti ascolti e colpisca il bicchiere con il cucchiaino mentre provi la tua presentazione.

Registrati e ascoltati assieme a qualcuno. Se vuoi davvero migliorare le tue doti espositive, registrati e guarda il video assieme a un'altra persona. Non dovrai filmare tutta la presentazione: basteranno i primi cinque minuti. Dovrebbero essere sufficienti a

darti tutte le informazioni di cui hai bisogno per apportare le modifiche necessarie. Potresti stupirti nello scoprire quanti riempitivi usi. Alla maggior parte della gente basta guardarsi in video per risolvere questo problema. Il feedback dato dal video è ancora più efficace alla presenza di qualcun altro che potrebbe notare qualche difetto espositivo che a te potrebbe sfuggire.

Qualche «ehm» e «ah» di tanto in tanto non sono certo un ostacolo alla tua capacità di convincere il pubblico, ma un flusso ininterrotto di riempitivi potrebbe rendere vano il tuo impegno. La buona notizia è che quando ti sarai reso conto del problema, potrai facilmente seguire i consigli appena elencati per ridurli o eliminarli.

CINQUE MOSSE PER AVERE LA RISPOSTA PRONTA

Con una forte recessione economica in atto, il 2009 non era certo l'anno ideale per lanciare un nuovo modello di automobile, ma le aziende automobilistiche non possono bloccare progetti e piani di produzione avviati da anni. A gennaio parlai con un gruppo di dirigenti del settore auto che dovevano presentare alcuni nuovi modelli negli showroom del Nord America. Volevano consigli per arginare le scomode domande dei media. Quello stesso giorno, il segretario di stato Hillary Clinton stava rispondendo alla domande della Commissione Esteri durante un'udienza di conferma. La Associated Press definì il suo intervento «disinvolto» e Tom Brokaw della NBS disse che la Clinton era celebre per la «leggendaria» preparazione. Dissi ai dirigenti di allenarsi nello stesso modo in cui la Clinton si era probabilmente preparata alla sua comparizione di cinque ore.

È una tecnica che chiamo «metodo del cassetto», cui in un modo o nell'altro ricorrono tutti i CEO, politici e – ebbene sì – anche Steve Jobs: consente di avere risposte pronte per ogni tipo di domanda. Potrai usarla per preparare le tue presentazioni, dimostrazioni ed essere pronto in ogni situazione in cui vuoi prevenire domande complicate o imbarazzanti.

Identifica le domande che ritieni più probabili. La Clinton si aspettava una domanda sulla fondazione internazionale del marito e sulla sua lista di benefattori. I detrattori avevano dato ampio risalto alla questione, dicendo che la sua nomina avrebbe creato un conflitto di interessi. Il segretario di Stato sapeva che avrebbe anche ricevuto domande sui luoghi più a rischio del momento: Gaza, Iran, Iraq, Pakistan e altri. Per i miei dirigenti la domanda più probabile sarebbe stata: «Come pensate di riuscire a vendere automobili con una simile condizione economica?» o «Il 2009 andrà ancora peggio per il settore dell'auto?»

Assegnare delle categorie alle domande, metterle in un «cassetto». In un cassetto potrebbe esserci una sola domanda, come nel caso della Fondazione Clinton, o diverse, come per i produttori di auto e l'economia. L'importante è ridurre il numero delle domande su cui prepararsi. Sembrerà strano, ma dall'esperienza che mi viene dall'aver preparato migliaia di comunicatori posso dire che gran parte delle domande ricade in sette categorie.

Trova la migliore risposta per quella categoria. Attenzione: la risposta deve avere senso a prescindere da come è stata formulata la domanda. Dovrai evitare di addentrarti in una spiegazione dettagliata basandoti sulla formulazione della domanda. Per esempio, ecco la replica fornita dalla Clinton in merito all'impegno del marito nelle raccolte fondi: «Sono molto orgogliosa di essere stata proposta come segretario di Stato dal presidente eletto e sono molto orgogliosa dei risultati ottenuti dall'impegno di mio marito e della Fondazione Clinton».[208] Avrebbe dato esattamente la medesima risposta in qualsiasi modo i senatori repubblicani avessero formulato la loro domanda.

Ascolta attentamente la domanda e individua la parola chiave che può aiutarti a isolare il cassetto giusto da cui estrarre la domanda.

Guarda la persone negli occhi e rispondi con sicurezza.

Gli oratori «ben preparati» non memorizzano le repliche a centinaia di potenziali domande, ma preparano le risposte a delle categorie di domande. Prova a vederla in questo modo: il tuo obiettivo è tenere una minipresentazione all'interno di un'altra presentazione.

Puoi ricorrere al metodo del cassetto per riformulare una domanda a tuo vantaggio. Formuliamo l'ipotesi che il prodotto della tua azienda sia più caro di uno simile offerto da uno dei tuoi concorrenti e che il costo superiore sia giustificato. Il modo in cui la domanda viene formulata non è importante, ma lo è la risposta che avrai creato per la categoria «prezzo». Questo potrebbe essere un possibile esempio di dialogo:

Cliente: Perché lo stesso prodotto che posso acquistare anche dall'azienda X da voi costa il 10% in più?

Tu: Lei vuole sapere del prezzo. [In questo caso «costare… in più» è la *parola chiave* per la risposta che hai preparato per la categoria «prezzo». Anche se il cliente formula la domanda con un termine diverso da quello che hai scelto per la categoria, le sue parole innescano la risposta che hai preparato sull'argomento.] Crediamo che il nostro prodotto abbia un prezzo competitivo, specialmente perché incrementa in media del 30% i profitti dei nostri clienti. È importante ricordare anche che garantiamo la migliore assistenza sul mercato: significa che quando avrà bisogno di aiuto, noi ci saremo. Il nostro staff è a disposizione 24 ore su 24, 7 giorni su 7. La concorrenza non può garantirle un simile servizio.

Conosco il CEO di un'importante società per azioni che usa questo metodo in modo molto efficace. Durante una riunione piuttosto impegnativa, un analista gli chiese di replicare ad alcuni commenti poco favorevoli provenienti dal suo competitor più forte. La parola chiave del CEO era «concorrenza». Sorrise e mantenne la rotta in tutta sicurezza: «Non pensiamo alla concorrenza nel modo in cui lo fa la maggior parte delle altre aziende. Crediamo di dover dare il nostro meglio. Siamo competitivi perché forniamo ai nostri clienti un servizio migliore e condividiamo con loro la nostra visione sul futuro del settore. Più abbiamo successo, più vediamo nuovi competitor affacciarsi sul mercato. Questo è quello che succede quando si è leader di un settore». Con questa risposta, il CEO sviò la domanda sulle critiche dell'azienda concorrente e riformulò la questione indirizzandola sulla leadership della sua società.

Quando all'ex segretario di Stato Henry Kissinger fu chiesto come gestiva le domande dei media, rispose: «Che domande avete per le mie risposte?» Aveva tutte le risposte già pronte. I media sono un pubblico severo e oggi lo sono anche i tuoi clienti. Non permettere alle domande scomode di metterti fuori gioco!

IL MIGLIOR ANTIDOTO CONTRO IL PANICO

Una costante preparazione è l'unico e il miglior modo per sconfiggere il panico da palcoscenico, perché consente di sapere quello che si dirà, quando lo si dirà e come lo si dirà. Sono moltissimi quelli che durante una presentazione si concentrano solo su se stessi, riuscendo così ad accrescere la propria ansia. Si chiedono: «Avrò la camicia in ordine? Chi è quella persona così pensierosa in terza fila?» In altre parole, pensano soltanto a sé. Bisogna invece passare dall'«io» al «noi», indirizzando l'attenzione su quello che il nostro prodotto o servizio può significare per la vita di chi ci sta ascoltando ed essere sicuri della nostra preparazione. Ho aiutato numerosi dirigenti con un patrimonio di milioni (a volte miliardi) di dollari e sai una cosa? Anche loro si agitano quando devono parlare in pubblico. Ma il bello è che quanto più ci si esercita, tanto

meno si sarà nervosi.
Conosco un famosissimo leader aziendale che prima di un'importante presentazione diventa davvero ansioso. Riesce a superare il problema preparandosi il più possibile. Conosce il contenuto di ogni slide e sa esattamente quello che deve dire. Arriva in anticipo sul luogo dove si terrà l'evento in modo da poter provare l'audio e il proiettore e ripassare le slide. Sa persino dove sono posizionate le luci nella sala, per non finire mai in ombra. Questa è preparazione! Potrà anche agitarsi, ma il suo allenamento gli permette di sentirsi sicuro, ed è considerato uno dei migliori conferenzieri del mondo aziendale americano.
Il giocatore di golf Vijay Singh colpisce migliaia di palline al giorno quando si allena per un torneo. Il vincitore dell'oro olimpico Michael Phelps nuota ottanta chilometri alla settimana quando si prepara per una gara. E Steve Jobs prova incessantemente per ore e ore prima di un discorso. In ogni ambito i *performers* eccezionali non lasciano nulla al caso. Se vuoi entusiasmare ogni tipo di pubblico, ruba una pagina dal manuale di Jobs e comincia a provare!

Note dalla regia

Prova, prova e prova ancora. Non dare nulla per scontato. Ripassa ogni singola slide, ogni demo e ogni messaggio chiave. Dovrai sapere esattamente quello che dirai, quando lo dirai e come lo dirai.

Registra la tua presentazione. Acquista una videocamera e registrati. Non c'è bisogno di filmare tutto il tuo intervento; saranno sufficienti i primi cinque minuti per acquisire le informazioni necessarie. Individua elementi di possibile distrazione, tic o riempitivi nel tuo linguaggio verbale e non verbale. Se possibile, rivedi il video con un'altra persona.

Usa il metodo del cassetto per prepararti alle domande scomode. Scoprirai che la maggior parte delle domande rientra in sette categorie.

Scena sedicesima
Indossa l'abito adatto

Difficile immaginare che un'azienda da due miliardi di dollari con più di 4.300 dipendenti non riesca a competere contro sei persone in blue jeans.

STEVE JOBS, in risposta a una causa intentatagli
da Apple dopo che aveva dato le dimissioni
dall'azienda per fondare la NeXT

Steve Jobs è l'anti Cher. Nel suo concerto a Las Vegas, Cher e i suoi ballerini hanno cambiato 140 costumi di scena. Jobs ne ha soltanto uno e lo indossa in ogni performance. Per le sue presentazioni, Jobs indossa sempre un dolcevita nero, dei jeans stinti e scarpe da ginnastica bianche. Per essere più precisi si tratta di un maglione St. Croix, di un paio di Levi's 501 e di scarpe New Balance da corsa, ma non è che la cosa sia molto importante, perché tu non dovrai vestirti come lui. Lui può permetterselo perché è Steve Jobs, mentre tu non lo sei.

Anche se la maggior parte della gente conosce benissimo la tenuta ufficiale di Jobs (persino i creatori dei *Simpsons* nel 2008 hanno inserito in un episodio il personaggio di Steve Jobs vestito in questo modo), il guardaroba del CEO Apple non è sempre stato così. In gioventù, quando cercava di farsi prendere sul serio da pubblico e investitori, indossava abiti molto più convenzionali. Il Jobs del 1984 è molto diverso da quello di oggi. La prima copertina della rivista *Macworld* del gennaio 1984 lo ritrae in piedi dietro una scrivania su cui erano appoggiati tre Macintosh. Portava un gessato marrone, una cravatta marrone e una camicia bianca. Esatto: una volta Jobs indossava gessati. E durante la presentazione in cui svelò il Macintosh portava un abito ancora più convenzionale: camicia bianca, pantaloni grigi, doppiopetto blu e papillon verde. Prova a immaginare: Steve Jobs con un papillon! Ma è tutto vero.

Jobs è una persona intelligente. Il suo guardaroba ha sempre rispecchiato il tipo di leader che voleva diventare. Era consapevole dell'impressione che il suo modo di vestire avrebbe lasciato. Dopo aver abbandonato Apple, presentò la sua nuova azienda, NeXT, alla Bank of America. Dan'l Lewin, dirigente marketing della società, si presentò in jeans per accompagnarlo all'incontro. Il CEO uscì di casa indossando un costoso completo sartoriale. «Ehi», disse Jobs, «guarda che oggi dobbiamo andare in banca.»[209] Per lui i jeans andavano bene per l'ufficio, ma non per la banca. Forse ora sei un po' confuso. Jobs si metteva un completo per andare in banca e in jeans per andare in ufficio: che lezione possiamo trarne? Che l'abito deve essere sempre adatto alle circostanze. Non ti presenteresti mai al picnic aziendale vestito nello stesso modo in cui vai al lavoro. Inoltre, ogni organizzazione ha la propria cultura aziendale. Apple è ribelle, creativa e ha una prospettiva anticonformista, pertanto è giusto che un suo dipendente si vesta in modo più informale rispetto a un dirigente di Wall Street.

Quando avrai inventato un prodotto capace di cambiare il mondo, potrai decidere di vestirti più casual. Per ora, il miglior consiglio che ti posso dare è questo: cerca di vestirti sempre un po' meglio degli altri, ma rimani adatto alle circostanze.

Note dalla regia

Vestiti come il leader che vorresti diventare, non come richiesto dalla tua attuale posizione. I grandi leader si vestono sempre un po' meglio degli altri. Ricorda: quando Jobs andò a chiedere un finanziamento alla banca, si mise un completo costoso.

Indossa abiti adatti alle circostanze. Steve Jobs può andarsene in giro con dolcevita nero, jeans e scarpe da tennis perché tutto quello che ha a che fare con il brand della sua azienda è costruito intorno all'idea di rompere con lo status quo.

Se vuoi vestirti da ribelle, che sia almeno un ribelle benestante. Jobs indossa maglioncini St. Croix. Può anche avere l'aspetto di una comune maglietta nera, ma non

lo è.

Scena diciassettesima
Non guardare il copione

Siate un modello di qualità. Certa gente non è abituata a un ambiente in cui si pretende l'eccellenza.

sTEVE JOBS

Steve Jobs è l'esperto relatore per il pubblico del ventunesimo secolo che vuole partecipare a un dialogo, non assistere a una conferenza. Possiede un modo di parlare semplice e uno stile informale originati da ore di pratica che gli consentono di muoversi quasi senza un copione. Durante le dimostrazioni, Jobs nasconde con discrezione gli appunti agli occhi del pubblico e non li legge mai parola per parola. Gli servono soltanto come ispirazione per il successivo passo della demo e non li usa quasi mai nel resto della presentazione.

Come indicato nella Scena ottava, la maggior parte dei relatori crea degli «slideumenti», vale a dire documenti mascherati da slide. Gli slideumenti servono da sostegno visivo agli oratori mediocri che leggono ogni parola proiettata dalle diapositive, spesso voltando le spalle al pubblico, mentre il copione di Jobs è quasi tutto dentro la sua testa. Le sue slide, ricche di immagini, gli servono da gobbo e ognuna di esse contiene un solo concetto chiave.

Dopo aver estratto il nuovo MacBook Air da una busta portadocumenti (il colpo di scena del Macworld 2008), Jobs illustrò in dettaglio il computer. Come potrai vedere nella tabella 17.1, le sue slide contenevano pochissimo testo, ma sufficienti informazioni che gli suggerivano una sola idea o un unico argomento per slide.[210]

Tabella 17.1. Un unico argomento per slide nella presentazione di Jobs al Macworld 2008

FRASI PRONUNCIATE DA STEVE	DIAPOSITIVE DI STEVE
«È il computer portatile più sottile al mondo.»	Solo testo: «Il computer portatile più sottile al mondo».
«È dotato di chiusura magnetica. Nessun gancio che possa impigliarsi nei vostri vestiti.»	Immagine del computer e scritta «Chiusura magnetica» sulla parte sinistra dello schermo.
«Ha uno schermo wide-screen da 13 pollici di dimensioni standard.»	Immagine del computer accompagnata dalle parole «schermo widescreen da 13 pollici» poste al centro di uno schermo nero.
«Lo schermo è splendido: è a retroilluminazione LED. Risparmia energia, ha colori brillanti e si accende nel momento esatto in cui aprite il computer.»	Immagine del computer e scritta «retroilluminazione LED» sul lato sinistro dello schermo.
«Sopra lo schermo è montata una videocamera iSight integrata per le videoconferenze.»	Immagine del computer in dissolvenza; compare la webcam iSight sopra il display.
«Spostandoci più in basso troviamo una tastiera di dimensioni standard. È forse la miglior tastiera per notebook che abbiamo mai realizzato. È fenomenale.»	Immagine della tastiera accompagnate dalla scritta «tastiera standard» sulla parte sinistra dello schermo.
«C'è spazio per un ampio trackpad, che è straordinario e in più supporta le gesture multi-touch.»	Immagine del trackpad e scritta «gesture multi-touch» sul lato sinistro dello schermo.

«Ancora, vedete quanto è meraviglioso e sottile. Ora, come siamo riusciti a metterci dentro un Mac? Ancora mi domando come i nostri ingegneri ce l'abbiano fatta.»

Immagine del computer di lato con la scritta «Come siamo riusciti a metterci dentro un Mac?»

«Ma la vera meraviglia sta nei componenti elettronici. Dentro c'è un Mac a tutti gli effetti. Che c'è di tanto speciale? Ecco quanto è grande la scheda madre [non dice nulla della matita, lascia che sia l'immagine a parlare]. È davvero minuscola. Comprende tutto un Mac in un aggeggino di queste dimensioni è stata una straordinaria impresa di ingegnerizzazione.»

Immagine di una scheda madre e una matita affiancate: la scheda madre è più piccola di quanto sia lunga la matita.

«Nessun compromesso sulle prestazioni: il MacBook Air monta un Intel Core 2 Duo. È un processore velocissimo… un 'bolide'.»

Foto di un microprocessore Intel Core 2 Duo.

Proseguì spiegando che il MacBook Air montava il medesimo processore impiegato su tutti gli altri portatili e iMac Apple, meravigliandosi di come Intel fosse riuscita a vincere la sfida creando un chip dotato della stessa potenza ma più piccolo del 60%. Poi fece entrare il CEO Intel Paul Otellini, che gli consegnò un processore: era talmente piccolo che solo chi era seduto nella prima fila poteva vederlo. «È una tecnologia straordinaria», disse Jobs, senza tentare in alcun modo di nascondere il proprio entusiasmo (*vedi* figura 17.1).

Figura 17.1. Jobs mostra tutto il suo entusiasmo quando prende in mano il minuscolo processore Intel del MacBook Air. (*TONY AVELAR/AFP/Getty Images*)

CINQUE MOSSE PER IMPARARE A METTERE DA PARTE IL COPIONE

I grandi attori provano per mesi prima della serata inaugurale. Il pubblico abbandonerebbe la sala se un attore si presentasse sul palco con un copione in mano. Il tuo pubblico pretende la stessa cosa da te; vuole che tu esponga la tua tesi in tono sicuro e colloquiale. Di seguito puoi trovare cinque mosse che ti aiuteranno a memorizzare il copione facendoti al contempo apparire spontaneo come un attore o un relatore di talento quale Steve Jobs:

Scrivi il tuo copione nella sezione «note» di PowerPoint. Non è ancora il momento di rivedere in dettaglio il testo. Limitati a scrivere le tue idee in forma compiuta. Cerca comunque di esprimerle in non più di quattro o cinque frasi.

Sottolinea o evidenzia la parola chiave di ogni frase e prova la presentazione. Ripeti velocemente tutto il copione senza preoccuparti se sei incerto su qualche punto o se ne dimentichi un altro. Tieni d'occhio le parole chiave per rinfrescarti la memoria.

Elimina le parole non pertinenti dalle frasi che hai scritto, lasciando solo quelle sottolineate. Prova di nuovo la presentazione, questa volta servendoti soltanto delle parole chiave come promemoria.

Memorizza un unico concetto per ogni slide. Domandati: «Qual è l'unica cosa che voglio che il pubblico ricordi?» L'immagine sulla diapositiva dovrà fungere da complemento all'unico argomento. Per esempio, quando Jobs parlò del chip Intel Core 2 Duo montato come processore standard sul MacBook Air la slide mostrava soltanto la foto del processore. L'«unica cosa» che voleva che la platea sapesse era che Apple aveva realizzato un computer ultrasottile senza scendere a compromessi sulle prestazioni.

Prova tutta la presentazione senza appunti, servendoti soltanto delle slide come promemoria. Al termine di questi cinque passaggi avrai ripassato il contenuto di ogni diapositiva quattro volte e dedicato molto tempo alla preparazione della presentazione.

Ora mettiamo in pratica i cinque punti. Mi è capitato di vedere un annuncio pubblicitario della Vanguard relativo a fondi d'investimento senza costi di ingresso.[211] Erano raffigurati due bicchieri: quello sulla sinistra conteneva poca acqua, mentre quello a destra era pieno. La didascalia recitava: «Meno costi, più guadagni». Pubblicità come questa costituiscono un ottimo esempio per la creazione di slide coinvolgenti e visivamente efficaci. Ammettiamo che l'annuncio sia una diapositiva: la tabella 17.2 mostra come dovrebbe essere l'ipotetico copione scritto tenendo in mente le cinque mosse (per il suo contenuto mi sono basato sulle informazioni riportate nel materiale di marketing Vanguard).

Tabella 17.2. Applicazione delle cinque mosse necessarie per non guardare il copione

MOSSA	COPIONE DELLA PRESENTAZIONE
1	I costi d'investimento sono importantissimi e potrebbero avere un impatto sul vostro guadagno a lungo termine. In generale, minori sono i costi, maggiori sono i guadagni. Molte società d'investimento dicono di essere a buon mercato, ma in realtà trattengono una quota sei volte più alta della nostra. Può costarvi migliaia di dollari. Per esempio, se fate un investimento di 10.000 dollari a vent'anni con un tasso di rendimento dell'8%, con i nostri fondi guadagnerete 58.000 dollari in più rispetto alla media di mercato.
2	I *costi d'investimento* sono *importantissimi* e potrebbero avere un impatto sul vostro guadagno a lungo termine. In generale, *minori sono i costi, maggiori sono i guadagni*. Molte società d'investimento dicono di essere a buon mercato, ma in realtà trattengono una quota *sei volte più alta* della nostra. Può costarvi migliaia di dollari. Per esempio, se fate un investimento di 10.000 dollari a vent'anni con un tasso di rendimento dell'8%, con i nostri fondi *guadagnerete 58.000 dollari in più* rispetto alla media di mercato.
3	

Costi d'investimento importanti
Meno costi, più guadagni
Sei volte più alta
Guadagnare 58.000 dollari in più

4

Meno costi, più guadagni

5

Prova la presentazione senza appunti. La slide con i due bicchieri – uno vuoto, l'altro pieno – dovrebbe essere sufficiente a ricordarti le informazioni importanti, i quattro punti elencati alla mossa n. 3.

Quando arriverà il momento della presentazione, se avere degli appunti ti rende più tranquillo, tienili senz'altro sotto mano. Come ho già detto, uno dei principali vantaggi di Keynote, il software Apple per le presentazioni, è che permette al relatore di avere le proprie note sul computer senza che il pubblico le veda proiettate sullo schermo. Con PowerPoint è un'operazione più complicata, ma comunque possibile. Tuttavia, a prescindere dall'applicazione che usi, se ti eserciti abbastanza scoprirai che non hai nessun bisogno dei tuoi appunti.

Come Joel Osteen ispira milioni di persone

Joel Osteen è un famoso pastore di una chiesa di Houston. Ogni settimana ai suoi sermoni assistono di persona quarantasettemila persone e milioni di telespettatori. Osteen si esprime in modo spontaneo e informale e raramente perde il filo, anche se parla per almeno trenta minuti. Come ci riesce? Per prima cosa, si impegna. Inizia a preparare i suoi sermoni il mercoledì e la maggior parte dei giorni che precedono la sua apparizione li passa a provare. Secondo, ha degli appunti, ma li guarda quasi senza farsi notare: li appoggia sul pulpito, dietro al quale lui non si mette mai. Ciò gli consente di mantenere il contatto visivo con il pubblico e di avere un atteggiamento aperto. Non legge mai una frase per intero dalle sue note: si sposta dietro al pulpito, dà un'occhiata e continua a camminare, veicolando il proprio messaggio in maniera diretta.

COME USARE GLI APPUNTI QUANDO SONO OBBLIGATORI

Gli appunti non sono un male in sé e per sé. Un blogger fotografò quelli preparati da Jobs per la dimostrazione tenuta al Macworld 2007 (nota per il lancio dell'iPhone), una delle rare occasioni in cui il CEO Apple si sia servito di note. Gli appunti erano redatti con cura e le foto del blogger ritraevano il libretto aperto alla pagina in cui Jobs mostrava le funzioni Internet dell'iPhone. Quattro punti comparivano a caratteri cubitali rossi: Mail, Safari, Widget e Maps. Sotto ognuno di essi, erano presenti dai due ai cinque sottopunti. Guardiamo più da vicino la sezione Maps. Di seguito riporto esattamente quanto compariva sulla pagina:

MAPS

– Moscone West
– Starbucks. Ordinare 4.000 cappuccini da asporto.
– Washington Monument
– Mostrare la vista dal satellite
– Tour Eiffel, Colosseo

Questi appunti rappresentano tutti gli elementi di cui Jobs aveva bisogno per accompagnare il suo pubblico in un determinato momento della dimostrazione.

Il CEO iniziò dicendo ai presenti che voleva mostrare loro qualcosa di «veramente notevole», Google Maps su iPhone. Per prima cosa avviò l'applicazione e usò lo zoom a livello strada su San Francisco e sul Moscone West, il centro dove si stava tenendo il Macworld.

Poi scrisse «Starbucks» per cercare un caffè nelle vicinanze. Poi telefonò a Starbucks e

fece lo scherzo descritto alla Scena dodicesima, ordinando quattromila cappuccini da asporto (non avevo idea che la gag fosse prevista dal copione finché non ho visto le foto degli appunti. Tuttavia sembrò gli fosse venuta in mente sul momento, a dimostrare ancora una volta come il CEO non lasci nulla al caso).
La terza cosa fu visitare il Washington Monument, battendo due volte il dito sullo schermo del dispositivo per usare lo zoom sulla mappa. Quarto, selezionò l'opzione per passare alla vista dal satellite, ottenendo un'immagine dal vivo del monumento. «Non è incredibile? Proprio qui, sul mio telefono», disse. Infine visitò la Tour Eiffel e il Colosseo, mostrandoli entrambi in modalità «satellite». Concluse dicendo: «Immagini via satellite proprio qui, sul nostro telefono. Incredibile. Non è straordinario?»[212] Per la demo Jobs si era affidato al copione, ma lo aveva scritto e provato così tanto che tutto ciò di cui aveva bisogno per avere l'imbeccata erano soltanto poche parole chiave.
Steve Jobs sembra informale, è vero, ma ora dovresti sapere che essere «informali» richiede un sacco di pratica. E il modo in cui ti eserciti è quello che fa la differenza. Usa le slide come un promemoria, attenendoti a un argomento per diapositiva, corredandolo con più sottopunti. Se dimentichi qualcuno dei sottopunti, almeno avrai centrato l'argomento principale. Soprattutto, non leggere il copione: gli appunti interferiscono con il legame emotivo che devi stabilire con il tuo pubblico, nuocendo all'esperienza trasmessa dalla presentazione. Le tecniche teatrali possono trasformare una presentazione mediocre in un evento straordinario. Il copione rappresenta un ostacolo.

Note dalla regia

Non leggere dai tuoi appunti se non in particolari momenti in cui devi seguire un processo passo dopo passo, come durante una dimostrazione.

Quando leggi le tue note, fa' in modo di non avere più di tre o quattro elementi per foglio, scritti a caratteri grandi e posti in forma di elenco. Ogni foglio deve rappresentare una slide. Se usi le «note del relatore» in una presentazione con Keynote o PowerPoint, non superare i tre o quattro punti per elenco. Meglio ancora se ti limiti a uno.

Usa le immagini delle slide come promemoria per comunicare un solo argomento chiave – un messaggio principale – per diapositiva. Ricorda: «un argomento per slide».

Scena diciottesima
Divertiti

Tutti vogliono un MacBook Pro: è talmente strepitoso!
STEVE JOBS

Nel 2002 il sistema Mac OS X era stato lanciato da poco e Apple cercava di convincere clienti e sviluppatori ad adottarlo. Jobs decise di concedere (letteralmente) l'eterno riposo al vecchio sistema durante la Worldwide Developers Conference.

All'inizio della presentazione sul palco non apparve il CEO, ma una bara circondata da fumo bianco; in sottofondo suonava una tetra musica d'organo. Finalmente Jobs si palesò e si diresse verso la bara, sollevò il coperchio e ne estrasse la riproduzione gigante di OS 9, il precedente sistema operativo Apple. Il pubblico capì e iniziò a ridere e ad applaudire.

Jobs ce la mise tutta perché lo sketch riuscisse e fece anche di più. Mentre la copia di OS 9 giaceva nella bara, estrasse un foglietto di carta e lesse l'elogio funebre del software: «Mac OS 9 era un nostro amico», iniziò.

Ha lavorato instancabilmente per tutti noi, tenendo aggiornate le nostre applicazioni, non rifiutando mai un comando, sempre pronto ai nostri ordini, tranne forse qualche volta quando si dimenticava chi era e aveva bisogno di essere riavviato. È venuto al mondo nell'ottobre 1998… Oggi siamo qui riuniti per piangerne insieme la morte. Ora riposa nel grande cestino celeste dei bit e di certo ci guarda dall'alto con l'identico sorriso che era solito mostrare a ogni nuovo avvio. Mac OS 9 è sorpassato dal suo successore, Mac OS X… Vi chiedo di raccogliervi un momento in silenzio assieme a me per ricordare il nostro vecchio amico, Mac OS 9.[213]

Jobs tornò alla bara, vi ripose la scatola del sistema operativo e abbassò il coperchio, posandovi delicatamente sopra una rosa. Il pubblico era completamente conquistato, Jobs aveva reso l'idea, e lo aveva fatto divertendosi un mondo.

Jobs si diverte, e si vede. Ma malgrado la continua pianificazione e preparazione, a volte le cose non vanno per il verso giusto; eppure il CEO non si lascia toccare da questi piccoli imprevisti: si divertirà comunque, che la dimostrazione funzioni o meno.

«Diamo un'occhiata alle dimensioni del mercato», disse mentre descriveva le opportunità di mercato dell'iPhone durante il Macworld 2007. All'improvviso la proiezione delle slide si bloccò: «Il mio telecomando non funziona», disse. Mentre si spostava alla destra del palco per controllare il computer, sembrò che la proiezione riprendesse. «Oh, forse funziona… No.» Prese un altro telecomando, ma neppure quello funzionò. Sorridendo disse: «Il telecomando non funziona. Certo che si stanno dando un gran daffare dietro le quinte.»[214] Il pubblicò scoppiò a ridere e dopo aver provato ancora un attimo a sistemare il telecomando, Jobs si fermò, sorrise e raccontò il seguente aneddoto:

Sapete, questa cosa mi ricorda quando ero ancora alle superiori. Steve Wozniak e io – lavorò di più Steve – costruimmo un piccolo disturbatore di segnali televisivi. Si trattava di un piccolo oscillatore che emetteva frequenze capaci di impallare un televisore. Woz lo teneva in tasca. Andammo in convitto a Berkeley, dove lui studiava. C'era un gruppo di ragazzi che stava guardando *Star Trek*. Steve faceva saltare il segnale, qualcuno andava a sistemare la TV e proprio quando si era rimesso seduto, Steve lo faceva saltare di nuovo. In cinque minuti li aveva ridotti così [si contorce, *vedi* figura 18.1]… Ah, bene, ora sembra funzionare.[215]

Figura 18.1. Jobs racconta uno scherzo che lui e il confondatore di Apple Steve Wozniak avevano fatto a un gruppo di ignari studenti. (*DAVID PAUL MORRIS/Getty Images*)

In questa storiella di un minuto, Jobs svelò un tratto della propria personalità noto a pochi (qualcosa che lo rese più umano, simpatico e spontaneo) senza scomporsi. Ho visto alcuni relatori anche piuttosto esperti andare nel pallone di fronte a problemi ben più piccoli.

Un utente di YouTube ha postato un video di cinque minuti che raccoglie decine di «papere» di Jobs.[216] Considerata l'estrema cura con cui sono preparati i suoi discorsi, il numero degli imprevisti è impressionante. Il video dimostra che anche i piani meglio congegnati ogni tanto vanno all'aria: la proiezione delle slide può interrompersi, può essere mostrata la diapositiva sbagliata o può non funzionare una demo. Sono cose che capitano anche al relatore più preparato e pertanto qualche volta possono succedere anche a te (e probabilmente ti accadranno).

Ciò che distingue un comunicatore mediocre da un vero maestro come Jobs è che quando una dimostrazione non procede secondo i piani, il CEO Apple reagisce con una straordinaria sicurezza. Il pubblico vede un uomo di spettacolo in grado di mantenere perfettamente il controllo della situazione. Se qualcosa non funziona, Jobs non si sofferma sull'inconveniente, evitando di richiamare eccessiva attenzione su di esso. Sorride, ci scherza su, spiega al pubblico quello che avrebbe dovuto vedere e poi prosegue.

NON LASCIAR TRAPELARE I PICCOLI IMPREVISTI

Durante una dimostrazione di Apple TV al Macworld 2008, Jobs andò su Flickr, il sito di condivisione foto. Scelse diverse categorie per mostrare al pubblico come si poteva

accedere alle foto sul sito e visualizzarle su un televisore wide-screen nel salotto di casa. Sfortunatamente lo schermo diventò nero. Dopo aver provato per qualche secondo a ripristinare l'immagine, Jobs si limitò a girarsi verso il pubblico, sorridere e dire: «Temo che oggi non riusciremo a vedere nessuna foto su Flickr».[217]
Quando è sul palco Jobs non si lascia turbare da nulla, ma ammette il problema, prosegue nella presentazione, ricapitola le informazioni e ci scherza sopra. Quel giorno concluse la dimostrazione di Apple TV dicendo: «Tutto questo sul vostro schermo wide-screen: film, spettacoli televisivi, musica, podcast, foto da .Mac e – quando lo permette – anche Flickr! Questo è quanto volevo mostrarvi oggi. Non è incredibile?»[218] Jobs non perde mai il suo entusiasmo. Una demo potrebbe anche non funzionare alla perfezione, ma ciò non scalfisce il piacere che un prodotto gli dà.
Indipendentemente da quanto tu abbia provato, qualcosa potrebbe andare in modo diverso da come l'avevi pianificata (e probabilmente accadrà). Attenzione: non ho detto che andrà completamente «storta»; lo farà soltanto se sarai tu ad attirare l'attenzione sul problema o se permetterai che quanto è accaduto rovini il resto della presentazione. La gente è lì per ascoltarti, per imparare qualcosa di nuovo su un prodotto, un servizio o un'iniziativa che potrebbe migliorare la sua vita.
Quando una demo non fila liscia come previsto, Jobs mantiene sempre la calma. Dice qualcosa del tipo «Oops, non era questo quello che volevo» o «Ragazzi, qui mi serve una mano; questo aggeggio non funziona», e si prende qualche momento per farlo funzionare, con molta, molta tranquillità.
Durante una presentazione, il CEO non riuscì a far funzionare una videocamera digitale. Scherzandoci sopra, la passò a un dipendente seduto in prima fila e disse: «Mi serve un esperto per sistemarla, troppo tecnologica per me. Comunque quando funziona è fantastica».[219] Proprio così. «Quando funziona è fantastica.»
Immagina di assistere a una complessa coreografia di un pattinatore su ghiaccio: sai che il minimo errore potrebbe farlo finire con il sedere per terra. Se succede, ti dispiace, ma speri che l'atleta si rialzi per completare l'esercizio e ottenere ugualmente un punteggio elevato. Succede lo stesso con il tuo pubblico. Nessuno pretende che tu sia perfetto, eccetto te. Chi ti ascolta perdonerà qualsiasi inconveniente, a patto che tu ti rialzi in piedi.
Durante la sua assenza per malattia fiumi di parole furono scritti su quello che Jobs aveva rivelato a riguardo, su quanto avrebbe dovuto rendere pubblico e se avesse dovuto annunciarlo prima. Jobs era molto irritato con la stampa e citò alcuni giornalisti per punirli di aver divulgato informazioni che avrebbe voluto mantenere private. Mentre i blogger e i giornalisti si davano da fare per avere uno scoop sulla vera natura della sua malattia, io ero stupito che il CEO riuscisse a mantenere il suo caratteristico buonumore.
Nel settembre 2008, Jobs salì sul palco della WWDC e disse: «Buon giorno e grazie per essere venuti. Ci sono alcune cose davvero eccitanti che vorremmo condividere con voi, ma prima di farlo vorrei mostrarvi questo». Indicò la slide proiettata alle sue spalle, che conteneva questa frase: «Le voci sulla mia morte sono oltremodo esagerate». «E su questo abbiamo detto abbastanza», disse rivolto alla platea, per poi proseguire senza indugio con la presentazione.[220] Il pubblico rise e applaudì. I media e gli investitori avrebbero voluto più informazioni, ovviamente, ma questo fu tutto quello che Jobs diede loro in quel momento, e lo fece divertendosi a loro spese.

È IL MOMENTO DELL'INFORMAZIONE-SPETTACOLO!

La maggior parte dei comunicatori aziendali non considera che chi li ascolta vuole essere informato e intrattenuto. Per Jobs una presentazione deve essere un mix di informazione e spettacolo. Fa conoscere ai presenti qualcosa di nuovo e al contempo si diverte, nulla di meglio per il pubblico. Quasi nessuno dei professionisti aziendali sorride

o si gusta il momento quanto dovrebbe. Entrano in «modalità presentazione» e perdono tutto l'entusiasmo che nutrono nei confronti della loro società, prodotto o servizio. Jobs sale sempre sul palco sorridente, con la risata pronta e con un paio di battute (spesso a spese di Microsoft).
Il 16 ottobre 2003, aveva appena terminato di parlare del nuovo accordo musicale con AOL e di illustrare le nuove funzioni di iTunes. Il pubblico credeva che avesse finito, ma il CEO aveva ancora «un'altra funzione» di cui parlare. Disse che si trattava di una funzione che «un sacco di gente pensava che Apple non avrebbe mai aggiunto al programma, ma è veramente accaduto». Indicò la slide, che riportava: «Gli asini volano». Disse: «Oggi sono qui per raccontarvi che questa cosa è davvero successa».[221] E con una simile introduzione presentò iTunes per Windows. La platea scoppiò in una risata ancor più fragorosa quando Jobs aggiunse: «iTunes per Windows è probabilmente il miglior programma per Windows mai scritto!» Il pubblico era entusiasta e Jobs stesso si stava chiaramente godendo la reazione.
Steve Wozniak, cofondatore Apple, ha dichiarato che lui e il CEO Apple avevano due cose in comune: l'amore per l'elettronica e quello per gli scherzi. Fin dai primi anni Settanta, quando Jobs e «Woz» assemblavano computer nei garage dei genitori, il primo non vedeva l'ora di far conoscere il personal computer alle masse. Questo stesso «spirito» è quello che si manifesta in ogni sua appassionata, entusiasmante, istruttiva e – soprattutto – divertente presentazione. Per molti versi gli viene naturale, perché è il modo in cui ha vissuto tutta la sua vita.
Quando nel 2009 Jobs andò in congedo per malattia, le azioni Apple crollarono bruscamente in seguito alla speculazione sullo stato di salute del CEO, sulla probabile assenza di nuovi ed entusiasmanti prodotti e sui possibili cambi dirigenziali. Gli osservatori si domandavano se l'azienda avrebbe continuato ad avere successo anche senza Jobs. Uno di loro, Shaw Wu, la pensava diversamente. Apple avrebbe continuato a prosperare anche senza Jobs, sosteneva, perché lo spirito del fondatore era stato «istituzionalizzato». Secondo Wu l'azienda aveva una sorprendente capacità di attrarre infaticabili imprenditori che volevano cambiare il mondo.

Riccardo cuor contento

Non ho segreti. Nel mondo degli affari non esistono regole. Mi limito a lavorare sodo e – come ho sempre fatto – a credere di potercela fare. Ma, soprattutto, cerco di divertirmi.

RICHARD BRANSON

La rivista *PC World* scrisse che Jobs, uno showman consumato, aveva trasformato le presentazioni di nuovi prodotti in una forma d'arte e gli augurava «di rimettersi presto in forma» per poter tornare a guidare l'azienda e salire ancora una volta sul palco.[222]
Sono più di trent'anni che il CEO Apple incanta il mondo: non importa se siamo «Mac» o «PC», tutti noi gli dobbiamo qualcosa per la possibilità che ci ha dato di imbarcarci con lui sul «suo vorticante vascello magico», per citare Bob Dylan.[223] È stato uno splendido viaggio e, se fai attenzione, Jobs può aiutarti a comunicare le tue idee e a riscuotere più successo di quanto tu abbia mai pensato fosse possibile.

Note dalla regia

Considera le presentazioni come un mix di informazione e spettacolo. Il tuo pubblico vuole essere informato e intrattenuto. Divertiti: si vedrà.

Non scusarti mai. Non ricaverai molto dal richiamare l'attenzione su un problema. Se durante la presentazione c'è un intoppo, riconoscilo, sorridi e va' avanti. Se non se ne è accorto nessuno, a parte te, non farlo notare.

Cambia la tua prospettiva. Quando qualcosa non va esattamente come da programma, non andrà completamente «storta» a meno che non sia tu a consentirle di mandare all'aria il resto della presentazione. Mantieni la visione d'insieme, ridici su e lasciati alle spalle quell'inezia.

Bis
One more thing

Siate famelici, siate folli.
STEVE JOBS

Steve Jobs tiene sempre alta l'attenzione del pubblico. Spesso, anche se non sempre, prima della fine della presentazione si congeda dicendo «one more thing», «ancora una cosa». Per esempio, il 5 gennaio 2000, a conclusione del discorso del Macworld, annunciò come «one more thing» che sarebbe tornato CEO effettivo Apple (togliendo dalla carica il titolo «provvisorio»). Il pubblico ama le sorprese e le attende. E dal momento che la sua platea si aspetta sempre «ancora una cosa», Jobs non sempre ne ha una da dare: una sorpresa non è più una sorpresa se tutti sanno già che c'è!

Perciò, proprio come Steve Jobs, vorrei anch'io aggiungere «ancora una cosa» a questa mia presentazione. Il 12 giugno 2005, poco dopo aver affrontato una rara forma curabile di cancro al pancreas, Jobs tenne il discorso in occasione della consegna delle lauree all'Università di Stanford. È uno dei discorsi più famosi su YouTube, molto più di altri interventi simili tenuti da oratori del calibro di Oprah Winfrey, Randy Pausch, l'autore di *The Last Lecture*, e J.K. Rowling.

Jobs lo preparò servendosi di molte delle tecniche che rendono tanto elettrizzanti le sue presentazioni. Una delle poche cose che quel giorno mancavano erano le slide, il resto era in puro stile Steve Jobs. Ho scelto alcuni passi per mostrarti come il CEO abbia applicato la sua straordinaria capacità comunicativa in questo discorso divenuto oggi così famoso. Ti invito anche a guardarne il video per intero sul sito della Stanford.[224]

Oggi voglio raccontarvi tre storie della mia vita. Tutto qui. Niente di eccezionale. Tre storie soltanto.

La regola del tre (*vedi* Scena quinta) ha un ruolo fondamentale nel modo in cui Jobs comunica. Il CEO traccia un percorso per i membri del suo pubblico, avvertendoli che ascolteranno tre storie, non una o quattro, ma tre. Anche la struttura del discorso è estremamente semplice: introduzione, tre storie, conclusione.

La prima è su come dare un senso alle cose, «unire i puntini».

Qui Jobs racconta il primo dei tre aneddoti personali. Espulso dopo appena sei mesi dal Reed College, Jobs confessa che inizialmente si sentiva terrorizzato, ma in seguito le cose si risolsero perché gli fu concesso di continuare a frequentare i corsi cui era interessato, come quello di calligrafia. Dieci anni più tardi, inserì dei font calligrafici tra quelli del Macintosh («unire i puntini»).

Fu splendido, storico, ricco di sfumature in un modo che la scienza non sarebbe in grado di comprendere, e lo trovai appassionante.

Jobs scoprì la propria passione per la semplicità e il design fin da giovane. Trovò il suo scopo, uno zelo messianico a cambiare il mondo, e non si voltò mai indietro. Trasmetti la passione che provi per quello che fai e il tuo entusiasmo sarà contagioso.

La seconda storia parla di amore e di perdita.

In questa parte del discorso Jobs racconta come a vent'anni si innamorò dei computer, una passione condivisa con il suo amico «Woz». Descrive come in dieci anni costruì un'azienda da due miliardi di dollari per essere poi licenziato dal consiglio d'amministrazione Apple all'età di trent'anni.

Sono convinto che l'unica cosa che mi ha fatto andare avanti sia stato l'amore per ciò facevo. Dovete trovare quello che amate.

Di nuovo la passione come tema fondamentale nella vita di Jobs. Il CEO Apple è convinto di aver avuto successo perché ha seguito il proprio cuore, la propria vera passione. Quanto è vero. Ricorda: nessuna delle tue tecniche espositive funzionerà se non nutri una passione autentica per quello che hai da dire. Trova ciò che ami fare

talmente tanto da non poter aspettare che sorga il sole per farlo di nuovo, e quando l'avrai trovato, avrai scoperto la tua vera vocazione.

La terza storia parla della morte.

Con questa frase ha inizio la parte più toccante del discorso. Jobs ricorda il giorno in cui i medici gli dissero che era affetto da un cancro al pancreas. Era convinto di avere sei mesi di vita. In seguito si scoprì che la malattia si era presentata in una rarissima forma curabile, ma l'esperienza lasciò un'impronta indelebile sulla sua vita.

Nessuno vuole morire. Anche quelli che vogliono andare in paradiso, vorrebbero arrivarci senza dover morire.

Jobs scherza sempre. Riesce a trovare il modo per far sorridere anche su un argomento triste.

Il tempo che avete a disposizione non è infinito, perciò non sprecatelo vivendo la vita di qualcun altro. Non fatevi intrappolare dai dogmi, vivendo dei risultati ottenuti dal pensiero degli altri. Non permettete che il brusio delle opinioni altrui offuschi la vostra voce interiore.

Questo paragrafo contiene un esempio di quell'artificio retorico chiamato anafora, ovvero la ripetizione di una o più parole all'inizio di frasi successive. Pensa al celebre discorso di Martin Luther King: «Ho un sogno… Ho un sogno… Oggi ho un sogno». Tutti i politici con grandi capacità oratorie, da Churchill a Luther King, da Reagan a Obama, sono ricorsi ad anafore per rendere più efficaci le loro argomentazioni. Come dimostra Jobs, questa tecnica retorica non è riservata soltanto ai leader politici, ma è a disposizione di chiunque voglia ispirare un pubblico.

E, cosa più importante di tutte, dovete avere il coraggio di seguire il vostro cuore e la vostra intuizione, che in qualche modo conoscono già quello che volete veramente diventare… Siate famelici, siate folli.

Jobs termina il discorso con uno slogan che riassume il messaggio principale e il suo consiglio: siate famelici, siate folli. Come abbiamo visto, durante una presentazione Jobs ribadisce più volte l'argomento principale. In questo caso, nel paragrafo conclusivo ripete per tre volte: «Siate famelici, siate folli».

Il discorso di Jobs rivela il segreto del suo successo come leader e comunicatore aziendale: fare ciò che si ama, considerare le sconfitte come opportunità e dedicarsi con passione alla ricerca dell'eccellenza. Che progetti un nuovo computer, lanci qualche nuovo dispositivo, diriga Apple o Pixar o tenga una presentazione, Jobs crede in quello che fa. Questa è l'ultima e più importante lezione che tu possa imparare da lui, quella sulla forza insita nel credere in se stessi e nella propria storia. Jobs ha seguito il proprio cuore per tutta la vita. Segui il tuo se vuoi conquistare il pubblico. Sarai di un passo più vicino a tenere delle presentazioni follemente eccezionali.

Note

Prologo

1. Jon Fortt, «Steve Jobs, Tech's Last Celebrity CEO», *Fortune*,19 dicembre 2008 (http://money.cnn.com/2008/12/19/technology/fortt_tech_ceos.fortu ne/?postversion=2008121915, visitato il 30 gennaio 2009).

2. Wikipedia, «Charisma» (http://en.wikipedia.org/wiki/charisma, visitato il 30 gennaio 2009), include la citazione di Max Weber (la versione italiana è tratta da *Economia e società*, Edizioni di Comunità, Milano 1961, p. 238).

3. Nancy Duarte, *Slide:ology*, O'Reilly Media, Sebastopol (CA) 2008, p. XVIII.

4. Michael Hiltzik, «Apple's Condition Linked to Steve Jobs's Health», *Los Angeles Times*, 5 gennaio 2009 (http://articles.latimes.com/2009/jan/05/business/fi-hiltzik5, visitato il 30 gennaio 2009).

5. Stephen Wilbers, «Good Writing for Good Results: A Brief Guide for Busy Administrators», *The College Board Review*, 154 (1989-90), tratto da http://www.wilbers.com/cbr%20article.htm.

6. *The Big Idea with Donny Deutsch*, trasmesso per la prima volta il 28 luglio 2008, proprietà della CNBC.

7. Wikipedia, «Steve Jobs» (http://en.wikiquote.org/wiki/steve_jobs, visitato il 30 gennaio 2009).

8. Alan Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs*, Broadway Books, New York 2001, p. 127 (trad. it. *I su e giù di Steve Jobs*, Arcanapop, Roma 2002).

Scena prima
Progetta in analogico

9. Garr Reynolds, *Presentation Zen*, New Riders, Berkeley 2008, p. 45 (trad.it. *Presentation Zen*, Pearson Education Italia, Milano 2008).

10. Duarte, *Slide:ology*, cit.

11. Cliff Atkinson, *Beyond Bullet Points*, Microsoft Press, Redmond (WA) 2005, p. 14 (trad. it. *Non bastano 4 parole per fare una presentazione*, Mondadori Informatica, Milano 2006).

12. *Ibidem*, p. 15.

13. Apple, «Macworld San Francisco 2007 Keynote Address» (www.apple.com/quicktime/qtv/mwsf07, visitato il 30 gennaio 2009).

14. YouTube, «Computers Are Like a Bicycle for Our Minds» (www.youtube.com/watch?v=ob_GX50Za6c, visitato il 30 gennaio 2009).

15. John Paczkowski, «Apple CEO Steve Jobs», D5 Highlights da *D: AllThings Digital*, 30 maggio 2007 ((http://d5.allthingsd.com/20070530/stevejobs-ceo-of-apple, visitato il 30 gennaio 2009)).

16. Apple, «WWDC 2008 Keynote Address», (www.apple.com/quicktime/qtv/wwdc08, visitato il 30 gennaio 2009).

17. Leander Kahney, *Inside Steve's Brain,* Penguin Group, 2008, p. 29 (trad. it. *Nella testa di Steve Jobs*, Sperling & Kupfer, Milano 2009).

Scena seconda
Rispondi alla domanda più importante

18. YouTube, «The First iMac Introduction» (http://www.youtube.com/watch?v=0BHPtoTctDY, visitato il 30 gennaio 2009).

19. YouTube, «Apple WWDC 2005 - The Intel Switch Revealed» (www.youtube.com/watch?v=ghdTqnYnFyg, visitato il 30 gennaio 2009).

20. Wikipedia, «Virtual Private Server» (http://en.wikipedia.org/wiki/server_virtualization, visitato il 30 gennaio 2009).

21. Ashlee Vance, «Cisco Plans Big Push into Server Market», *New York Times*, 19 gennaio 2009 (www.nytimes.com/2009/01/20/technology/companies/20cisco.html?scp=1&sq=cisco%20+virtualization&st=search, visitato il 30 gennaio 2009).

22. YouTube, «Macworld 2003 – The Keynote Introduction (Part 1)» (www.youtube.com/watch?v=ZZqYn77dT3s&feature=related, visitato il 30 gennaio 2009).

23. Apple, «Apple lancia il nuovo iPod nano. Il lettore di musica digitale più famoso al mondo ha un nuovo case di alluminio in cinque colori e 24 ore di autonomia», comunicato stampa Apple, 12 settembre 2006 (http://www.apple.com/it/pr/library/2006/09/12-ipodnanocolor.html, visitato il 19 maggio 2010).

24. Apple, «Apple annuncia Time Capsule. Backup wireless per tutti i vostri Mac», comunicato stampa Apple, 15 gennaio 2008 (http://www.apple.com/it/pr/library/2008/01/15-timecapsule.html, visitato il 19 maggio 2010).

25. YouTube, «3G iPhone WWDC Keynote 6/9/08», 9 giugno 2008 (http://www.youtube.com/watch?v=4yVQJ6jJPak, visitato il 30 gennaio 2009).

26. YouTube, «Steve Jobs Announces iTunes 8 with Genius», 9 settembre 2008 (www.youtube.com/watch?v=6XsgEH5HMvI, visitato il

30 gennaio 2009).

27. YouTube, «Steve Jobs CNBC Interview: Macworld 2007» (http://www.youtube.com/watch?v=0mY4EIS82Jw, visitato il 30 gennaio 2009).

28. Guy Kawasaki, *The Macintosh Way*, HarperCollins, New York 1990, p. 100.

Scena terza
Condividi la tua passione

29. John Sculley, *Odyssey*, Harper & Row, New York 1987, p. 90 (trad. it. *Io, le Pepsi e le Apple*, Sperling & Kupfer, Milano 1988).

30. Kahney, *Nella testa di Steve Jobs*, cit., p. 146.

31. Stanford University, «'You've Got to Find What You Love', Jobs Says», *Stanford Report*, 14 giugno 2005, discorso di Steve Jobs nel giorno della consegna delle lauree, 12 giugno 2005 (http://news-service.stanford.edu/news/2005/june15/jobs-061505.html, visitato il 30 gennaio 2009).

32. YouTube, «Macworld Boston 1997 – Full Version» (www.youtube.com/watch?v=PEHNrqPkefI, visitato il 30 gennaio 2009).

33. Carmine Gallo, «From Homeless to Multimillionaire», *Business-Week*, 23 luglio 2007 (www.businessweek.com/smallbiz/content/jul2007/sb20070723_608918.htm, visitato il 30 gennaio 2009).

34. Jim Collins e Jerry Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, New York 1994, p. 48.

35. *Triumph of the Nerds*, documentario della PBS scritto e condotto da Robert X. Cringely, New York 1996.

36. Citazione riportata da Wikipedia, «Steve Jobs» (http://it.wikipedia.org/wiki/steve_jobs, visitatoil 21 maggio 2010).

37. Malcolm Gladwell, *Outliers*, Little, Brown and Company, New York 2008, p. 64 (trad. it. *Fuoriclasse: storia naturale del successo*, Mondadori, Milano 2009).

38. John Markoff, «The Passion of Steve Jobs», *New York Times*, 15 gennaio 2008 (http://bits.blogs.nytimes.com/2008/01/15/the-passion-of-steve-jobs, visi-tato il 30 gennaio 2009).

39. John Paczkowski, «Bill Gates and Steve Jobs», D5 Highlights da *D: All Things Digital*, 30 maggio 2007 (http://d5.allthingsd.com/20070530/d5-gates-jobs-interview, visitato il 30 gennaio 2009).

40. «Oprah», trasmesso per la prima volta il 23 ottobre 2008, proprietà della Harpo Productions.

41. Marcus Buckingham, *The One Thing You Need to Know*, Free Press, New York 2005, p. 59.

42. *Ibidem*, pp. 61-62.

43. Sculley, *Odyssey*, cit., p. 65.

44. Smithsonian Institution, «Oral History Interview with Steve Jobs», storie audio e video della Smithsonian Institution – Steve Jobs, 20 aprile 1995 (http://americanhistory.si.edu/collections/comphist/sj1.html, visitato il 30 gennaio 2009).

45. «Steve Jobs: He Thinks Different», *BusinessWeek*, 1° novembre 2004 (www.businessweek.com/magazine/content/04_44/b3906025_mz072.htm, visitato il 30 gennaio 2009).

46. Jeff Goodell, «Steve Jobs: The *Rolling Stone* Interview», *Rolling Stone*, 3 dicembre 2003 (http://www.keystonemac.com/pdfs/Steve_Jobs_Interview.pdf, visitato il 30 gennaio 2009).

47. Collins e Porras, *Built to Last*, cit., p. 234.

48. Gary Wolf, «Steve Jobs: The Next Insanely Great Thing», *Wired*, 1996, *via* Wikipedia (www.wired.com/wired/archive//4.02/jobs_pr.html, visitato il 30 gennaio 2009).

49. *Triumph of the Nerds*, cit.

50. Wikipedia, «Think Different» (http://en.wikipedia.org/wiki/think_different, visitato il 30 gennaio 2009). La traduzione segue il testo recitato da Dario Fo nella versione italiana dello spot. (*N.d.T.*)

51. Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs*, cit., p. 242.

52. Apple, «Macworld San Francisco 2007 Keynote Address», cit.

Scena quarta
Crea headline in stile Twitter

53. Apple, «Macworld 2008 Keynote Address» (www.apple.com/quicktime/qtv/mwsf08, visitato il 30 gennaio 2009).

54. «Macworld 2008 Keynote Address», cit.

55. «Macworld 2008 Keynote Address», cit.

56. CNBC, «Steve Jobs Shows off Sleek Laptop», intervista alla CNBC dopo il discorso al Macworld 2008 (http://video.nytimes.com/video/2008/01/15/technology/1194817476407/steve-jobs-shows-off-sleek-laptop.html, visitato il 30 gennaio 2009).

57. *Ibidem*.

58. «Apple presenta MacBook Air, il portatile più sottile al mondo», comunicato stampa Apple, 15 gennaio 2008

(http://www.apple.com/it/pr/library/2008/01/15-macbookair.html, visitato il 31 maggio 2010).

59. *Ibidem*.

60. Apple, «Macworld San Francisco 2007 Keynote Address», cit.

61. YouTube, «Steve Jobs Introduces GarageBand 1.0 (Assisted by John Mayer)» (http://www.youtube.com/watch?v=BVXWFgQvdLkhttp://, visitato il 30 gennaio 2009).

62. YouTube, «The First iMac Introduction», cit.

63. YouTube, «Apple Music Event 2001 – The First Ever iPod Introduction» (http://www.youtube.com/watch?v=kN0SVBCJqLshttp://, visitato il 30 gennaio 2009).

64. Matthew Fordahl, «Apple's New iPod Player Puts '1,000 Songs in Your Pocket'», Associated Press a seattlepi.com, 1° novembre 2001 (http://seattlepi.nwsource.com/business/44900_ipod01.shtml, visitato il 30 gennaio 2009).

65. YouTube, «Macworld 2003 – The Keynote Introduction (Part 1)», cit.

66. Apple, «Apple annuncia Keynote», comunicato stampa Apple (http://www.apple.com/it/pr/comunicati/2003/01/07-MWSF-Keynote.html, visitato il 1° giugno 2010).

Scena quinta
Traccia un percorso

67. Apple, «Macworld San Francisco 2007 Keynote Address», cit.

68. YouTube, «The Lost 1984 Video (The Original 1984 Macintosh Introduction)» (www.youtube.com/watch?v=2B-XwPjn9YY, visitato il 30 gennaio 2009).

69. YouTube, «Apple WWDC 2005 – The Intel Switch Revealed», cit.

70. Michelle Kessler, «Better Computer Chips Raise Laptops' Abilities», *USA Today* (www.usatoday.com/printedition/money/20080715/1b_chips15.art.htm?loc=interstitialskip, visitato il 30 gennaio 2009).

71. Edward Baig, «Windows 7 Gives Hope for Less-Bloated Operating System», *USA Today*, sezione 6B, 22 gennaio 2009.

72. Apple, «WWDC 2008 Keynote Address», cit.

73. «Steve Ballmer and Robbie Bach Keynote: International Consumer Electronics Show 2009», riflessioni di Steve Ballmer e Robbie Bach all'International CES 2009, 7 gennaio 2009 (http://www.microsoft.com/presspass/exec/steve/2009/01-07ces.mspx, visitato il 30 gennaio 2009).

74. Apple, «Macworld 2008 Keynote Address», cit.

75. John F. Kennedy Presidential Library and Museum, «Special Message to the Congress on Urgent National Needs Page 4», discorso del presidente John F. Kennedy, 25 maggio 1961 (www.jfklibrary.org/historical+resources/archives/reference+desk/speeches/jfk/urgent+national+needs+page+4.htm, visitato il 30 gennaio 2009).

76. American Rhetoric, «Barack Obama 2004 Democratic National Convention Keynote Address: The Audacity of Hope», 27 luglio 2004 (www.americanrhetoric.com/speeches/convention2004/barackobama2004dnc.htm, visitato il 30 gennaio 2009).

77. American Rhetoric, «Barack Obama Presidential Inaugural Address: What Is Required: The Price and Promise of Citizenship», 20 gennaio 2009 (www.americanrhetoric.com/speeches/barackobama/barackobamainauguraladdress.htm, visitato il 30 gennaio 2009).

78. YouTube, «Apple Music Event 2001 - The First Ever iPod Introduction», cit.

79. Stanford University, «'You've Got to Find What You Love', Jobs Says», cit.

80. American Rhetoric, «Jim Valvano Arthur Ashe Courage & Humanitarian Award Acceptance Address», 4 marzo 1993 (www.americanrhetoric.com/speeches/jimvalvanoespyaward.htm, visitato il 30 gennaio 2009).

Scena sesta
Porta in scena un antagonista

81. Wikipedia, «1984 (Advertisement)» (http://en.wikipedia.org/wiki/1984_ad, visitato il 30 gennaio 2009).

82. YouTube, «1983 Apple Keynote – The '*1984* Ad Introduction'» (www.youtube.com/watch?v=Svo45oepsI0, visitato il 30 gennaio 2009).

83. YouTube, «Macworld 2007 – Steve Jobs Introduces iPhone – Part 1» (www.youtube.com/watch?v=Svo45oepsI0, visitato il 30 gennaio 2009).

84. YouTube, «Steve Jobs CNBC Interview: Macworld 2007», cit.

85. Martin Lindstrom, *Buyology,* Doubleday, New York 2008, p. 107 (trad. it. *Il cervello. Istruzioni per l'uso*, Bollati Boringhieri, Torino 2010).

86. *Ibidem*,.

87. John Medina, *Brain Rules*, Pear Press, Seattle 2008, p. 84 (trad. it. *Neuromarketing*, Apogeo, Milano 2009).

88. YouTube, «Macworld SF 2003 Part 1» (http://www.youtube.com/watch?v=Xac6NWT7EKY, visitato il 30 gennaio 2009).

89. Demo.com, presentazione della TravelMuse, Inc. al DEMO 2008 (www.demo.com/watchlisten/videolibrary.html?bcpid=1127798146&bclid=17742 92996&bctid=1778578857, visitato il 30 gennaio 2009).

90. *Una scomoda verità*, diretto da Davis Guggenheim, Paramount Pictures, USA 2006.

Scena settima
Svela l'eroe vittorioso

91. YouTube, «1983 Apple Keynote», cit.

92. YouTube, «Apple Music Event 2001 – The First Ever iPod Introduction», cit.

93. Mike Langberg, «Sweet & Low: Well-Designed iPod Upstarts Are Music for the Budget», *Seattle Times*, sezione C6, 9 agosto 2003.

94. Apple, «Fuori dalla scatola», spot televisivo 2006 (www.youtube.com/watch?v=OJ9Y238-pG4, visitato il 10 giugno 2009).

95. YouTube, «New iPhone Shazam Ad» (www.youtube.com/watch?v =P3NSsVKcrnY, visitato il 30 gennaio 2009).

96. Apple, «Perché ti innamorerai di un Mac», pagina «Scegli un Mac» (http://www.apple.com/it/getamac/whymac/, visitato il 10 giugno 2009).

97. YouTube, «Macworld San Francisco 2006 – The MacBook Pro Introduction» (www.youtube.com/watch?v=I6JWqllbhXE, visitato il 3 agosto 2010).

98. Smithsonian Institution, «Oral History Interview with Steve Jobs», cit.

Primo intervallo
Rispetta la regola dei dieci minuti

99. Medina, *Brain Rules*, cit., p. 74.

100. Apple, «Macworld San Francisco 2007 Keynote Address», cit.

Scena ottava
Dai voce alla semplicità

101. Rob Walker, «The Guts of a New Machine», *New York Times*, 30 novembre 2003 (http://www.nytimes.com/2003/11/30/magazine/the-gutsof-a-new-machine.html, visitato il 30 gennaio 2009).

102. *Ibidem*.

103. Duarte, *Slide:ology*, cit., p. 93.

104. Gregory Berns, *Iconoclast*, Harvard Business Press, Boston 2008, p. 36.

105. Reynolds, *Presentation Zen*, cit., p. 68.

106. *Ibidem*, p. 12.

107. Carrie Kirby e Matthew Yi, «Apple Turns Thirty: The Man Behind the Mac», SF Gate, 26 marzo 2006 (http://articles.sfgate.com/2006-03-26/news/17285676_1_steve-jobs-steve-wozniak-electronics-project, visitato il 30 gennaio 2009).

108. Reynolds, *Presentation Zen*, cit., p. 113.

109. Seth Godin, «Nine Steps to PowerPoint Magic», 6 ottobre 2008 (http://sethgodin.typepad.com/seths_blog/2008/10/nine-steps-to-p.html, visitato il 30 gennaio 2009).

110. Kahney, *Nella testa di Steve Jobs*, cit., p. 44.

111. *Ibidem*, p. 43.

112. *Ibidem*, p. 110.

113. Apple, «Macworld 2008 Keynote Address», cit.

114. Apple, «Apple Special Event September 2008» (www.apple.com/quicktime/qtv/letsrock, visitato il 30 gennaio 2009).

115. Richard Mayer e Roxana Moreno, «A Cognitive Theory of Multimedia Learning: Implications for Design Principles», University of California, Santa Barbara (www.unm.edu/~moreno/pdfs/chi.pdf, visitato il 30 gennaio 2009).

116. *BusinessWeek*, «The Best Managers of 2008», galleria di immagini su BusinessWeek.com (http://images.businessweek.com/ss/09/01/0108_best_worst/13.htm, visitato il 30 gennaio 2009).

117. Mayer e Moreno, «A Cognitive Theory of Multimedia Learning», cit.

118. *Ibidem*.

119. *Ibidem*.

120. Apple, «Apple Special Event September 2008», cit.

121. Wikipedia, «Picture Superiority Effect» (http://en.wikipedia.org/wiki/picture_superiority_effect, visitato il 30 gennaio 2009).

122. Reynolds, *Presentation Zen*, cit., p. 105.

123. Duarte, *Slide:ology*, cit., p. 106.

124. Medina, *Brain Rules*, cit., p. 234.

125. *Ibidem*.

126. YouTube, «Steve Jobs Keynote – iPhone 3G» (www.youtube.com/watch?v=40YW7Lco0og, visitato il 30 gennaio 2009).

127. Apple, «WWDC 2008 Keynote Address», cit.

128. Paul Arden, *It's Not How Good You Are, It's How Good You Want to Be*, Phaidon Press, Londra, 2003, p. 68 (trad. it. *Non conta volere, ma volere contare*, Phaidon Italia, Milano 2005).

Scena nona
Fai parlare i numeri

129. YouTube, «Apple Music Event 2001 – The First Ever iPod Introduction», cit.

130. Goodell, «Steve Jobs: The *Rolling Stone* Interview», cit.

131. Apple, «WWDC 2008 Keynote Address», cit.

132. Apple, «Macworld 2008 Keynote Address», cit.

133. John Markoff, «Burned Once, Intel Prepares New Chip Fortified by Constant Tests», *New York Times*, 16 novembre 2008 (www.nytimes.com/2008/11/17/technology/companies/17chip.html?_r=1&scp=1&sq=barton%20+%20intel%20&st=cse, visitato il 30 gennaio 2009).

134. IBM, «Roadrunner abbatte la barriera del petaflop», comunicato stampa IBM del 9 giugno 2008 (http://www-03.ibm.com/press/it/it/pressrelease/24411.wss, visitato il 10 giugno 2010).

135. Scott Duke Harris, «What Could You Buy for $700 Billion?», *San Jose Mercury News*, sezione E, 5 ottobre 2008.

136. climatecrisis.net, «What Is Global Warming?», sito Web di climatecrisis (http://climatecrisis.net, visitato il 30 gennaio 2009).

137. Cornelia Dean, «Emissions Cut Won't Bring Quick Relief», *New York Times*, sezione A21, 27 gennaio 2009.

Scena decima
Usa termini «incredibilmente scattanti»

138. Apple, «WWDC 2008 Keynote Address», cit.

139. Brent Schlender e Christine Chen, «Steve Jobs's Apple Gets Way Cooler», *Fortune*, 24 gennaio 2000 (http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2000/01/24/272281/index.htm, visitato il 30 gennaio 2009).

140. UsingEnglish.com, «Text Content Analysis Tool» (www.usingenglish.com/resources/text-statistics.php, visitato il 30 gennaio 2009).

141. Todd Bishop, «Bill Gates and Steve Jobs: Keynote Text Analysis», The Microsoft Blog, 14 gennaio 2007 (http://blog.seattlepi.nwsource.com/microsoft/archives/110473.asp, visitato il 30 gennaio 2009).

142. Microsoft, «Bill Gates, Robbie Bach: 2007 International Consumer Electronics Show (CES)», Microsoft Corporation, CES, Las Vegas, 7 gennaio 2007 (www.microsoft.com/presspass/exec/billg/speeches/2007/01-07ces.mspx, visitato il 30 gennaio 2009).

143. Apple, «Macworld San Francisco 2007 Keynote Address», cit.

144. Apple, «What Is Apple's Mission Statement?», sito Web Apple: Investor

Relations: FAQs: Apple Corporate Information (www.apple.com/investor, visitato il 30 gennaio 2009).

145. Carmine Gallo, *Ten Simple Secrets of the World's Greatest Business Communicators*, Sourcebooks, Naperville (IL) 2005, p. 116.

146. *Ibidem*, pp. 116-117.

147. Apple, «Macworld 2008 Keynote Address», cit.

148. Jack Welch, *Jack: Straight from the Gut*, Warner Books, New York 2001, p. 70.

149. YouTube, «Apple Music Event 2001 – The First Ever iPod Introduction», cit.

150. YouTube, «Macworld San Francisco 2003 – PowerBook 17» + 12» Intro

(Pt. 1)» (www.youtube.com/watch?v=3iGTDE9XqJU, visitato il 30 gennaio 2009).

151. *Ibidem.*

152. YouTube, «Macworld SF 2003 Part 1», cit.

153. *Triumph of the Nerds*, cit.

154. *BusinessWeek*, 6 febbraio 2006 (www.businessweek.com/magazine/content/06_06/b3970001.htm, visitato il 30 gennaio 2009.

155. Apple, «Apple Introduces New iPod Touch» comunicato stampa Apple, 9 settembre 2008 (www.apple.com/pr/library/2008/09/09touch.html, visitato il 30 gennaio 2009).

156. YouTube, «Macworld San Francisco 2003 – PowerBook 17» + 12» Intro (Pt.1)», cit.

157. Berns, *Iconoclast*, cit., p. 36.

Scena undicesima
Condividi il palco

158. YouTube, «Macworld San Francisco 2006 – The MacBook Pro Introduction», cit.

159. YouTube, «Macworld Boston 1997 – The Microsoft Deal» (www.youtube.com/watch?v=WxOp5mBY9IY, visitato il 30 gennaio 2009).

160. Apple, «Apple Special Event October 2008» (www.apple.com/quicktime/qtv/specialevent1008, visitato il 30 gennaio 2009).

161. Apple, «Macworld 2008 Keynote Address», cit.

162. *Ibidem.*

163. Apple, «Macworld San Francisco 2007 Keynote Address», cit.

164. Apple, «Macworld 2008 Keynote Address», cit.

165. YouTube, «Noah Wyle as Steve – EpicEmpire.com» (www.youtube.com/watch?v=_KRO5Hxv_No, visitato il 30 gennaio 2009).

Scena dodicesima
Usa oggetti di scena

166. Apple, «Apple Special Event October 2008», cit.

167. Kawasaki, *The Macintosh Way*, cit., p. 149.

168. *Ibidem.*

169. *Ibidem.*

170. *Ibidem.*

171. *Ibidem.*

172. Apple, «WWDC 2008 Keynote Address», cit.

173. YouTube, «Macworld 2007 – Part 4 – Steve Jobs Demos the iPhone (Video)» (www.youtube.com/watch?v=IFmDSUIts40, visitato il 30 gennaio 2009).

174. Apple, «Macworld San Francisco 2007 Keynote Address», cit.

175. YouTube, «Demo of PhotoBooth (From All About Steve)» (http://www.youtube.com/watch?v=NY9p52Shn9g, visitato il 30 gennaio 2009).

176. YouTube, «Safari on Windows (WWDC 2007)» (www.youtube.com/watch?v=46DHMaCbdxc, visitato il 30 gennaio 2009).

177. YouTube, «Steve Jobs Demos GarageBand» (www.youtube.com/watch?v=E03Bj2R749c, visitato il 30 gennaio 2009).

178. YouTube, «Steve Jobs Introduces GarageBand 1.0 (Assisted by John Mayer)», cit.

179. YouTube, «Apple WWDC 2005 – The Intel Switch Revealed», cit.

Scena tredicesima
Prepara il colpo di scena

180. Apple, «Macworld 2008 Keynote Address», cit.

181. Sasha Cavender, «Thinnest Laptop: Fits into Manila Envelope», ABC News, 15 gennaio 2008 (http://abcnews.go.com/print?id=4138633, visitato il 30 gennaio 2009).

182. YouTube, «Steve Jobs Showcases Macintosh 24-Jan-1984» (www.youtube.com/watch?v=4KkENSYkMgs, visitato il 30 gennaio 2009.

183. Medina, *Brain Rules*, cit., p. 81.

184. YouTube, «Apple Music Event 2001 – The First Ever iPod Introduction», cit.

185. YouTube, «Macworld San Francisco 2000, Steve Jobs Become iCEO of Apple», 5 gennaio 2000 (www.youtube.com/watch?v=JgHtKFuY3bE, visitato il 30 gennaio 2009).

186. Apple, «Macworld San Francisco 2007 Keynote Address», cit.

Secondo intervallo
Schiller impara dal migliore

187. Apple, «Macworld 2009 Keynote Address» (www.apple.com/quicktime/qtv/macworld-san-francisco-2009, visitato il 30 gennaio 2009).

188. Slideshare, «Phil Schiller's Mac World 2009 Keynote Address» (www.slideshare.net/kangaro10a/phil-schillers-mac-world-2009-keynote-presentation, visitato il 30 gennaio 2009).

Scena quattordicesima
Domina la scena

189. YouTube, «Macworld SF 2003 Part 1», cit.

190. Dan Moren, «Stan Sigman Says Sayonara», Macworld.com, 12 ottobre 2007 (http://iphone.macworld.com/att/index.php?page=4, visitato il 20 gennaio 2009).

191. Gil Amelio, *On the Firing Line: My Five Hundred Days at Apple*, Collins Business, New York 1999, p. 199.

192. Apple, «Macworld San Francisco 2007 Keynote Address», cit.

193. Apple, «Macworld 2008 Keynote Address», cit.

194. YouTube, «Apple Music Event 2001 – The First Ever iPod Introduction», cit.

195. *Ibidem.*

196. Albert Mehrabian, *Silent Messages*, Wadsworth, Stamford (CT) 1980.

Scena quindicesima
Dimostra spontaneità

197. *BusinessWeek*, «Steve Jobs's Magic Kingdom», storia di copertina di *BusinessWeek*, 6 febbraio 2006 (www.businessweek.com/magazine/content/06_06/b3970001.htm, visitato il 30 gennaio 2009).

198. Mike Evangelist, «Behind the Magic Curtain», *Guardian*, tratto da Guardian.co.uk, 5 gennaio 2006 (www.guardian.co.uk/technology/2006/jan/05/newmedia.media1, visitato il 30 gennaio 2009).

199. *Ibidem.*

200. *Ibidem.*

201. Michael Krantz, «Steve's Two Jobs», *Time*, 18 ottobre 1999 (www.time.com/time/magazine/article/0,9171,992258-1,00.html, visitato il 30 gennaio 2009).

202. *Ibidem.*

203. Celia Sandys e Jonathan Littman, *We Shall Not Fail*, Penguin Group, New York 2003, p. 55.

204. Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs*, cit., p. 82.

205. Gladwell, *Outliers*, cit., p. 39.

206. Daniel Levitin, *This Is Your Brain on Music*, Plume-Penguin, New York 2007, p. 97.

207. Gladwell, *Outliers*, cit., p. 48.

208. *New York Times*, «Senate Confirmation Hearing: Hillary Clinton», 13 gennaio 2009, trascrizione del *New York Times* (www.nytimes.com/2009/01/13/us/politics/13text-clinton.html?pagewanted=all, visitato il 30 gennaio 2009).

Scena sedicesima
Indossa l'abito adatto

209. Deutschman, *The Second Coming of Steve Jobs*, cit., p. 22

Scena diciassettesima
Non guardare il copione

210. Apple, «Macworld 2008 Keynote Address», cit.

211. Vanguard, annuncio pubblicitario sul sito Web della società (www.vanguard.com, visitato il 30 gennaio 2009).

212. Apple, «Macworld San Francisco 2007 Keynote Address», cit.

Scena diciottesima
Divertiti

213. YouTube, «Apple WWDC 2002 – The Death of Mac OS 9» (www.youtube.com/watch?v=Cl7xQ8i3fc0&feature=playlist&p=72CF29777B67F776&playnext=1&index=9, visitato il 30 gennaio 2009).

214. YouTube, «Steve Jobs, TV Jammer Story» (www.youtube.com/watch?v=xiSBSXrQ8D0, visitato il 30 gennaio 2009).

215. *Ibidem.*

216. YouTube, «Apple Bloopers» (www.youtube.com/watch?v=AnVUvW 42CUA, visitato il 30 gennaio 2009).

217. Apple, «Macworld 2008 Keynote Address», cit.

218. *Ibidem.*

219. YouTube, «Apple Bloopers», cit.

220. Apple, «WWDC 2008 Keynote Address», cit.

221. YouTube, «Apple Announces iTunes for Windows», 16 ottobre 2003 (www.youtube.com/watch?v=-YtR-DKDKiI, visitato il 30 gennaio 2009).

222. Nick Mediati, «Jobs Has Been an Extraordinary Spokesman», *PC World*, 14 gennaio 2009 (www.pcworld.com/article/157114/jobs_has_been_an_extraordinary_spokesman.html, visitato il 30 gennaio 2009).

223. Bob Dylan, «Mr. Tambourine Man», *Bringing It All Back Home*, Sony, 1965.

Bis
One more thing

224. Stanford University, «'You've Got to Find What You Lo2/18/20112/18/2011ve', Jobs Says», cit.